MIGUEL ILLESCAS
Gran Maestro Internacional de ajedrez
y 8 veces Campeón de España

JAQUE MATE

Estrategias ganadoras del ajedrez
para aplicar a tu negocio

alienta
EDITORIAL

INTRODUCCIÓN

Se ha puesto de moda abordar asuntos relativos al mundo empresarial a partir de perspectivas novedosas, a cuál más original. Desde situar a la empresa como el paciente al que afecta todo tipo de enfermedades, para el que se debe buscar el tratamiento adecuado, hasta observar el reino animal a fin de establecer paralelismos útiles. Diversos autores han querido aprovechar su experiencia en áreas como la cocina o la música para extraer ideas que puedan ser relevantes en un plano más general. El deporte, especialmente, se ha convertido en fuente inagotable de inspiración y, en ese contexto, surge la pregunta que da origen a este libro: ¿y por qué no el ajedrez?

Al fin y al cabo, el ajedrez es estrategia en estado puro, y su valor como herramienta pedagógica está sólidamente reconocido. La Unesco viene recomendando desde hace años su introducción en los programas escolares, y el Senado español votó favorablemente en 1995 un texto por el que se instaba a las autoridades en materia educativa a adoptar dicha recomendación y destacaba que el ajedrez enseña a pensar y desarrolla hábitos positivos en los alumnos. En marzo de 2012, el Parlamento Europeo aprobó una resolución en esa misma línea, que debería conducir a que, a medio plazo, el ajedrez acabe siendo incorporado como asignatura en los colegios de los países miembros de la Unión Europea.

De modo paralelo, la oportunidad de aprovechar en el mundo de la empresa las particulares características del ajedrez ha ido cobrando fuerza en los últimos años, con la aparición de algunos artículos y libros sobre el tema y, en mi caso personal, a través de conferencias impartidas en foros y compañías de muy diversa índole. A través de esa experiencia he podido ir acumulando ideas al respecto, muchas de las cuales encontrará el lector en este libro.

Son tan patentes los paralelismos entre el mundo del ajedrez y el de la empresa que, en cierta ocasión, un asistente a una de mis charlas me sugirió: «Tienes demasiadas buenas ideas, concéntrate en desarrollar a fondo una». Seguramente era un buen consejo, pero cada uno es como es: hay autores que tienen talento para escribir varios libros a partir de una buena idea; en mi caso, dado que todavía me siento más ajedrecista que escritor, he optado por reunir en un solo libro varias ideas que considero valiosas.

Ciertamente, antes de dedicarme a dar conferencias y a escribir, fui jugador profesional de ajedrez, y viajé de torneo en torneo por todo el mundo. Con dieciocho años quedé subcampeón de España, y dos después, en 1986, representé a España en la Olimpiada que se celebró en Dubái, Emiratos Árabes. Nuestro equipo logró allí una actuación sensacional, que tuvo un amplio eco en los medios de comunicación, y a título individual conseguí un excelente resultado: seis victorias, cinco empates y sólo dos derrotas, frente a una selecta oposición. La consecuencia fue que pude optar al título máximo de Gran Maestro Internacional, que me fue concedido definitivamente dos años después, en la Olimpiada de Salónica (Grecia).

Después de Dubái, empecé a recibir invitaciones a torneos prestigiosos, y cuando finalicé el servicio militar, tuve que decidir si me dedicaba de lleno al ajedrez o seguía con mi incipiente actividad como informático. Al terminar la educación secundaria, diversas circunstancias me habían obligado a incorporarme muy pronto al mercado laboral y así, antes de concluir los estudios de formación profesional en informática de gestión —que así se llamaba—, acepté la oferta de trabajo de uno de mis profesores, que consistía en atender «pequeñas emergencias» que sucedían a algunos de sus clientes, que la mayoría de las veces tenían que ver con el hecho de que el operador no tenía mucha idea de cómo hacer funcionar el ordenador.

Así, un viernes por la noche, en medio de una fuerte tormenta, sonó el teléfono de casa —en los años ochenta no había móviles— y fui requerido para acudir a una pastelería industrial situada en las afueras de Barcelona. Al llegar, el polígono aparecía desierto y el taxista —yo era menor de edad y por tanto no conducía— se mostraba reacio a abandonarme allí, en medio de aquel diluvio. Por fin, asomó por la puerta el encargado, y tuve la oportunidad de

enfrentarme a mi primer reto laboral. El programa de facturación, que preparaba los albaranes que deberían acompañar al género horas después, había dejado de funcionar. El ordenador de la empresa parecía estar bien, pero el disco del programa no funcionaba, así que debía de estar defectuoso, lo cual no era extraño tratándose de uno de aquellos ejemplares extraíbles usados en el *Pleistoceno*. Incapaz de solucionar el problema, acudí en plena noche a pedir la ayuda de un colega y, misteriosamente, el disco funcionó a la primera en un ordenador al que tuvimos acceso, idéntico al de la empresa. Por tanto, si el disco estaba bien y el ordenador también, ¿qué podía estar fallando?

Yo estaba seguro de haber hecho las comprobaciones correctamente, por lo que no salía de mi asombro. Para mi fortuna, aquel colega, con mayor experiencia, dedujo enseguida que debía de tratarse de un problema de inestabilidad del suministro eléctrico, así que con la compra de un estabilizador de tensión podría solucionarse el asunto, como así fue. Entonces aprendí que «lo importante no es saber, sino tener el teléfono de los que saben».

Poco después, aquel colega y yo nos establecimos por nuestra cuenta para elaborar programas de gestión comercial, muy solicitados a principios de los ochenta. Nuestro primer encargo fue precisamente de esa pastelería, para la cual desarrollamos un programa personalizado de facturación. Acudíamos a trabajar en las instalaciones del cliente por la noche, para no interferir con su actividad diaria, y el proyecto se alargó más de lo previsto, lo cual resultó fatal para la dieta: nada más llegar nos ofrecían un pastelito, luego un bollo con un café, y a las cinco de la madrugada salían del horno los cruasanes y las ensaimadas calientes...

De ese modo, entre pastel y pastel, nuestra cartera de clientes fue creciendo, y cada vez me resultaba más difícil compaginar la informática y el ajedrez, hasta que en 1987 recibí una invitación para participar en el entonces famoso Abierto de Nueva York, y me sucedió una anécdota premonitoria. Acababa de lograr el triunfo en un torneo en Las Palmas de Gran Canaria y me disponía a celebrarlo con unos amigos cuando, al bajar las escaleras de la discoteca, empezó a sonar la música de *New York, New York*... La llamada de Liza Minnelli fue irresistible, y el ajedrez ganó la batalla a la informática.

Durante los siguientes diez años me concentré en mi carrera deportiva, y entre 1993 y 1996 llegué a ocupar un puesto entre los treinta mejores jugadores del mundo. Pero ya en 1997, después de haber cruzado la frontera de los treinta años de edad, comprendí que había alcanzado mi techo deportivo —quizá me tomé en serio el ajedrez demasiado tarde—, así que comencé a diversificar mi actividad. Ese año dediqué buena parte de mi tiempo a asesorar a IBM en el desarrollo de su máquina *Deep Blue*, y por fin, en 1999, aparqué definitivamente mi carrera ajedrecística y me convertí en un emprendedor con la creación, con un socio, de la pequeña empresa que todavía dirigimos, dedicada al ajedrez, la educación y la tecnología. Al mismo tiempo, empecé a trabajar como entrenador para Vladimir Krámnik, futuro campeón mundial, a quien acompañé en tres encuentros por el título, hasta que nuestra colaboración finalizó en 2006.

Recientemente, con esa experiencia acumulada como jugador, entrenador y empresario, me lancé a explorar nuevos caminos, centrados en el objetivo de dar a conocer lo mucho que el ajedrez puede ofrecer en otros campos, hasta llegar a escribir este libro.

Volviendo al valor del ajedrez en el entorno empresarial, llama la atención que en este juego se toman constantemente decisiones en escenarios complejos, con un alto grado de incertidumbre, de modo similar a como sucede en la vida real. Por ello, son muchos los hombres de negocios que han señalado al ajedrez como una fuente de inspiración personal.

Al respecto, pude leer una entrevista publicada hace un tiempo en el diario *El País*, firmada por Ariadna Trillas, en la que el presidente de Abertis, Salvador Alemany, declaraba su pasión por el juego y destacaba algunas habilidades aprendidas con el mismo: «El ajedrez me ha dado una gran capacidad de autocontrol para saber que no se gana la partida sólo en una jugada, sino varias jugadas después. Y me ha enseñado también a jugar mis bazas en la empresa, porque uno no puede precipitarse a la hora de mover ficha, pero tampoco debe pensar en una jugada hasta el infinito, a la espera de acumular más y más información».

Acerca de la proximidad entre el pensamiento ajedrecístico y las exigencias que plantea el entorno empresarial, resulta de especial interés la opinión de un personaje con un profundo conocimiento de

ambos mundos. El norteamericano Kenneth Rogoff alcanzó en su día la categoría máxima de Gran Maestro (GM) de ajedrez, aunque se dedicó posteriormente a la economía y llegó a desempeñar cargos de notable relevancia, como el de economista jefe del Fondo Monetario Internacional (FMI). Actualmente, ejerce como profesor de economía en la Universidad de Harvard, y es autor, entre otros, del libro *Esta vez es distinto: ocho siglos de necedad financiera* (Fondo de Cultura Económica, Madrid, 2011), uno de los más vendidos sobre la crisis económica y financiera de 2008. En esa obra, escrita en colaboración con su colega Carmen Reinhart, los autores analizan esta crisis y la comparan con las anteriores, para concluir que todo es efectivamente diferente... pero, en el fondo, nada ha cambiado. Cuán atinadas pueden llegar a ser las predicciones de este gurú es algo que se puso de manifiesto al principio de la crisis, cuando en un discurso pronunciado en Singapur anticipó que debía caer tarde o temprano una entidad financiera de gran tamaño; un mes después se produjo el hundimiento de Lehman Brothers.

En una interesante entrevista, publicada en la revista holandesa especializada en ajedrez *New in Chess*, en enero de 2011, el periodista Dirk Jan ten Geuzendam plantea a Rogoff un buen número de cuestiones muy relevantes para los asuntos que trataremos en este libro. Por ejemplo, sobre la utilidad que puede haber tenido para él su formación ajedrecística, comenta: «Ser un bróker requiere ciertamente nervios de acero y también la habilidad de mantener la concentración por largos períodos, como en el ajedrez, pero lo que hago es muy diferente. [...] Mientras desempeñé mis labores en el FMI, mi experiencia ajedrecística me resultó especialmente útil en las negociaciones, pues me ayudó a colocarme en el lugar de mis interlocutores de modo muy disciplinado y también a permanecer muy tranquilo. Otra gente puede desarrollar esas habilidades por otros medios, en mi caso fue a través del ajedrez».

Para completar estos ejemplos me referiré a un artículo titulado «Jaque mate al fracaso escolar... y empresarial», publicado en enero de 2012, firmado por el director adjunto del diario *Expansión*, Manuel del Pozo. Reproduzco a continuación un párrafo completo, que encaja a la perfección con lo que se pretende abordar en este libro: «En el ajedrez, hay unos procesos de lógica y de estrategia

que son perfectamente útiles en el mundo de la empresa para visualizar problemas, gestionar el tiempo de toma de decisiones y asumir tanto el éxito como el fracaso. Entender lo que es el ajedrez y todo lo que encierra este juego puede aportar a los directivos un tipo de pensamiento estratégico que resulta vital para afrontar los grandes retos que tienen las empresas en la actualidad. La intuición, la creatividad, la adaptabilidad a los cambios, la autopreparación y el conocimiento del competidor son cualidades que el ajedrez fomenta y que son básicas para la competitividad empresarial».

Es curioso que cada uno de los tres personajes que acabamos de presentar señale distintas características del juego, lo cual confirma la riqueza de ideas que encierra el ajedrez. En mi caso, que fui ajedrecista antes que empresario, podría añadir facetas diferentes; por ejemplo, lo útil que me resultó aplicar la lógica del juego y su coherencia implícita a las tareas de dirección de equipo y al desarrollo de relaciones personales. También, a la hora de planificar y establecer prioridades y metas realistas, el hábito estratégico asociado al ajedrez me sirvió para compensar mi nula formación empresarial y mi falta de experiencia previa en esos asuntos.

Dicho lo anterior, procede aclarar que este libro no pretende ofrecer un recetario de soluciones aplicables directamente al mundo de la empresa o a la vida de cada cual. No soy erudito en ningún área relacionada con la empresa, ni tampoco en lo relativo a la psicología del ser humano.

Pero como experto en ajedrez, me encuentro capacitado para transmitir fielmente el modo de pensar de los ajedrecistas sobre cuestiones importantes de ámbito general y presentar de primera mano los hábitos y los métodos de trabajo de los grandes campeones de este juego, a quienes he estudiado a fondo y con los que he tenido la oportunidad de enfrentarme tablero de por medio. A partir de ahí, el lector podrá seleccionar las ideas que considere aprovechables y construir los puentes que permitan su tránsito desde el universo de las sesenta y cuatro casillas hasta el plano personal en el que puedan ser aplicadas.

Por otra parte, éste es un libro que se apoya en gran medida en mi experiencia como jugador y entrenador. Por ello, a lo largo de las próximas páginas, me referiré con frecuencia a anécdotas que se produjeron durante los ocho años que pasé trabajando para el

campeón mundial Vladimir Krámnik, a quien ayudé a destronar a Garry Kaspárov en un decisivo encuentro disputado en Londres en el año 2000. Señalaré algunas claves de la estrategia que sirvió al nuevo campeón para derrotar al hasta entonces invencible Kaspárov.

Aunque afirmar que Kaspárov era invencible es ligeramente inexacto. Es cierto que nunca había perdido un *match* contra un humano, pero sí había caído frente a una máquina. Tres años antes, en mayo de 1997, el mundo entero fue testigo de la derrota del hombre frente a la máquina, en un mediático desafío celebrado en Nueva York. En aquel encuentro, programado a seis partidas, Kaspárov perdió por la mínima frente a la supercomputadora creada por IBM, de nombre *Deep Blue*, en lo que supuso un antes y un después en el desarrollo de la inteligencia artificial. La estrategia diseñada por IBM en torno a aquel proyecto fue brillante: con una inversión de menos de cinco millones de dólares, la compañía logró un retorno publicitario por un valor superior a quinientos, batió todos los récords de audiencia en Internet y registró una espectacular subida en Bolsa, además de recuperar el liderazgo tecnológico que en aquella época parecía amenazado por las firmas Compaq y Dell. Tuve la suerte de tomar parte directa también en aquel encuentro, pues, como he mencionado antes, estuve trabajando más de un año para IBM como asesor en el desarrollo de la máquina, por lo que aprovecharé también aquella experiencia para ilustrar algunos conceptos que se abordan en esta obra.

Para facilitar su lectura, el libro se presenta distribuido en diez capítulos, cada uno de los cuales aborda desde distintos ángulos un concepto clave o una etapa del pensamiento ajedrecístico. Ocasionalmente, el lector encontrará algunos ejercicios o preguntas que invitan a apartar la mirada del libro y pensar, como si jugara una partida de ajedrez. ¡Hágalo! Aproveche para poner a prueba su ingenio, es una práctica muy saludable. Como autor, me he marcado dos objetivos: primero, entretener, y segundo, motivar. Con eso me conformo, que no es poco. Si además, el libro los induce a reflexionar sobre sus propios hábitos estratégicos, o les inspira alguna idea interesante para su trabajo o su vida diaria, el esfuerzo de escribirlo habrá merecido doblemente la pena.

Para seguir la narración no es necesario saber jugar al ajedrez ni

tener conocimientos previos al respecto. Inevitablemente, aparecerán algunos términos o expresiones del argot ajedrecístico, que, para comodidad del lector, he agrupado al final, en un sencillo glosario, que recomiendo leer en primer lugar si el lector es neófito en la materia.

Para empezar, en el primer capítulo vamos a conocer algo mejor el ajedrez, su origen y los rasgos esenciales que distinguen este juego como una lucha, una ciencia y un arte.

1. EL AJEDREZ

«Si un gobernante no entiende el ajedrez,
¿cómo puede gobernar él un reino?»

REY DE PERSIA KHOSRO II
EL VICTORIOSO (590-628)

EL AJEDREZ: UN JUEGO

Decía Jorge Luis Borges, en su genial poema titulado «Ajedrez»:

En el Oriente se encendió esta guerra,
cuyo anfiteatro es hoy toda la tierra.
Como el otro, este juego es infinito.

Unos versos profundos, que se refieren a la amplia difusión que tuvo el ajedrez, pero que a la vez nos recuerdan que la vida es, al fin y al cabo, una especie de juego, con posibilidades inabarcables. Que la vida es un juego puede ser una buena noticia, siempre que aprendamos las reglas a tiempo.

Tal como dice el verso, el ajedrez es un juego de guerra con una larga historia, pues su origen se remonta al antiguo juego del chaturanga, que se practicaba en la India hace más de dos mil quinientos años. El término *chaturanga* se acuñó a partir de *chatur*, que significa «cuatro», y *anga*, cuya traducción es «fuerzas», en referencia directa a la composición de los ejércitos indios de la época, con cuatro clases de efectivos de combate: infantería, caballería, elefantes y carruajes. Es interesante observar que las huellas de ese origen milenario permanecen visibles en el ajedrez moderno; por ejemplo, en ruso, el alfil se llama *slon*, palabra que

literalmente se traduce como «elefante». Aunque se han producido importantes modificaciones a lo largo de los siglos, los elementos del ajedrez siguen siendo muy simples: un tablero y dos ejércitos de piezas, que los jugadores mueven por turno en pos de la victoria; ésta se logra capturando al rey enemigo por medio de un lance del juego conocido como *jaque mate*.

Así, es absolutamente correcto definir el ajedrez como un juego, y por ello podría existir la tentación de catalogarlo como una disciplina ligera. Sin embargo, ya Shakespeare decía que el ajedrez «es un juego honrado», y lo situaba en un plano superior a los juegos de dados o de cartas populares en su época. Ciertamente, más allá de las eventuales apuestas, en una partida de ajedrez estaba en juego algo mucho más importante: el honor.

Pero si vamos más allá de su clasificación como juego, podemos decir que el ajedrez es también un deporte, una ciencia y un arte. Un deporte en el que se compite por la victoria. Una ciencia en la que se busca la verdad, la mejor jugada. Y puede ser también un arte cuando el jugador consigue crear una obra única en la que la lógica se impone en el último momento, de modo bello y sorprendente, contra todo pronóstico.

EL AJEDREZ COMO DEPORTE, CIENCIA Y ARTE

Categorizar el ajedrez como deporte es algo que a primera vista puede resultar chocante, pues aparentemente no requiere ningún tipo de actividad física. Sin embargo, está probado que el desgaste que sufren los jugadores es notable. El esfuerzo que se precisa para mantener una prolongada concentración en un entorno competitivo comporta un alto grado de exigencia física, especialmente de los sistemas nervioso y cardiovascular. Sobre el impacto directo en el metabolismo, recuerdo que Vladimir Krámnik —que mide un metro y noventa y seis centímetros— adelgazó casi ocho kilos a lo largo del mes que duró el encuentro por el título mundial disputado en Londres, y ello a pesar de que estaba en muy buena forma y que comía como una lima. Pero el cerebro es un voraz consumidor de glucosa, y a pesar de que este órgano supone apenas un 2 por ciento de nuestra masa corporal, puede reclamar más del 20 por ciento de la energía que exige el organismo. ¿No les ha sucedido que tras un esfuerzo prolongado, como por ejemplo una larga reunión de

trabajo, se sienten sin energía, a pesar de haber estado todo el tiempo sentados? Pues bien, los jugadores de ajedrez nos enfrentamos a esa sensación en cada partida, y no es extraño ver que algunos consuman pequeños refrigerios durante el juego para evitar niveles bajos de azúcar en la sangre.

Ya decían los clásicos: *Mens sana in corpore sano*, y con la perspectiva de mantener la concentración durante casi cinco semanas, seis horas al día o más frente al tablero, no debe sorprender a nadie la gran importancia que los campeones de ajedrez han concedido siempre a su preparación física. En el caso de Krámnik, durante los meses previos al encuentro, todos los días dedicábamos un par de horas a nadar y jugar al tenis; después completábamos la mañana con una sesión de masaje, que dejaba a Vladimir en perfecto estado físico y mental para afrontar las duras sesiones de entrenamiento que le esperaban por la tarde. Y cada noche llegaba el paseo tras la cena, a paso militar, momento que aprovechábamos para repasar desde una perspectiva general las estrategias caviladas durante el día. Conviene no subestimar el valor añadido de esos hábitos deportivos: las largas sesiones de natación sirvieron a Krámnik para desarrollar un férreo dominio de su voluntad, mientras que los paseos nocturnos por las playas de Mallorca sirvieron para dar a luz la brillante idea estratégica con la que había de arrebatar a Kaspárov la corona mundial, algo que abordaremos en detalle más adelante.

Lo cierto es que el ajedrez está reconocido como deporte por el Comité Olímpico Internacional, y la mayoría de los países, incluido España, lo sitúan bajo la tutela de los organismos deportivos competentes. El ajedrez cuenta con estructuras idénticas a la mayoría de los deportes, con federaciones regionales y nacionales; estas últimas están agrupadas en la Federación Internacional de Ajedrez (FIDE), que reúne a más de ciento cincuenta países. Se organizan anualmente los campeonatos oficiales en cada ámbito territorial y en todas sus modalidades, por categorías de edad, absolutos y por equipos. Si entendemos el deporte como una actividad de competición, el ajedrez cumple sobradamente los requisitos para ser encuadrado como tal.

Por otra parte, los aspectos científicos de este juego resultan evidentes, y a tal efecto el filósofo y matemático Gottfried Wilhelm

Leibniz señaló con acierto: «El ajedrez es demasiado juego para ser ciencia y demasiada ciencia para ser juego». En realidad, el ajedrez es una forma sofisticada de las matemáticas, como han indicado diversos autores y, al igual que en éstas, la búsqueda de la verdad se convierte en el principal objetivo.

En cuanto a su valor artístico, el artista francés Marcel Duchamp decía, algo exageradamente: «He llegado a la conclusión personal de que, mientras que no todos los artistas son jugadores de ajedrez, todos los jugadores de ajedrez sí son artistas». Hay que conceder que para apreciar la belleza del ajedrez es necesario alcanzar previamente un nivel mínimo, pero merece la pena. El placer que puede obtenerse al examinar —y comprender— una bella partida sería equiparable al de quien asiste maravillado a la exhibición de un buen mago y es capaz de adivinar el truco. Si, además, el autor de esa creación eres tú mismo, entonces la satisfacción se convierte en una especie de éxtasis intelectual. Como dijo Siegbert Tarrasch, uno de los mejores jugadores del siglo XIX y reconocido melómano: «El ajedrez, como el amor, como la música, tiene la virtud de hacer feliz al hombre». Cabe decir que la belleza en ajedrez puede adoptar muchas formas. Se puede encontrar en la precisión o elegante técnica con la que un maestro aprovecha una minúscula ventaja, pero la mayor parte de las veces lo que nos atrae es la victoria del espíritu sobre la materia, cuando el objetivo supremo del jaque mate se logra sacrificando en el camino una o varias piezas. Eso es algo que siempre ha fascinado al ser humano, y que resulta fácil extrapolar a otros ámbitos; por ejemplo, ideas contra capital o calidad frente a cantidad, pugnas de difícil equilibrio, siempre presentes en el mundo empresarial.

AJEDREZ → GUERRA → COMPETICIÓN → EMPRESA

A pesar de la fuerte presencia de esos componentes artísticos y competitivos, que lo convierten en una original forma de lucha, la idea del ajedrez ha calado en la sociedad como paradigma de la estrategia y la planificación. Decía Goethe que el ajedrez «es prueba de inteligencia», y doscientos años después la idea permanece vigente. Por ello, no es casualidad que la imagen de este juego milenario venga siendo utilizada de modo recurrente por bancos y aseguradoras con lemas tales como «Haga su mejor jugada» o

«Planifique su futuro». Es evidente que el ajedrez y la estrategia tienen mucho en común, y entre otras cosas ambos términos comparten una etimología militar. *Estrategia*, del griego *strategos*, donde *stratos* significa «ejército» y *agein*, «conductor» o «guía», por lo que el origen del término viene a definir el papel del general en el ejército. Como hemos dicho al principio de este capítulo, los elementos del ajedrez son exactamente esos dos: los *stratos* son las piezas, y el *agein* es el jugador, que durante la partida tiene todo el poder —y la responsabilidad— del general en el campo de batalla.

Cuando Groucho Marx dijo que «inteligencia militar es una contradicción en sus términos» se refería sin duda a la estupidez del ser humano, que recurre una y otra vez a la guerra como medio para dirimir los conflictos. Sin embargo, es innegable que muchos avances que se han dado a lo largo de la historia de la humanidad se debieron a un esfuerzo con una motivación militar. Desde el principio de los tiempos, las guerras —o la amenaza de las mismas — han sido uno de los principales motores de la creatividad y el desarrollo de la humanidad en muchos campos, principalmente en los relacionados con la tecnología, pero también en cuestiones sociales, políticas y económicas. Por ello, la influencia de los planteamientos militares en las sociedades modernas no debe menospreciarse, y, en el entorno empresarial, la importancia de esa herencia resulta especialmente manifiesta.

Recuerdo la relevancia que adquirió hace unos años la obra *El arte de la guerra*, inspirada en las enseñanzas del autor militar chino Sun Tzu. Ese tratado, tan antiguo como el propio ajedrez, se convirtió en libro de cabecera en Wall Street, y sigue siendo utilizado en programas de formación, principalmente en las áreas de la planificación, la negociación y la gestión de conflictos. Por cierto, no es casualidad que algunos notables ajedrecistas hayan declarado también su interés por esa obra. Así que, muchos siglos después, seguimos presentando a destacadas figuras del ámbito militar como geniales estrategas; un ejemplo notable es el de Napoleón Bonaparte, quien, además, era muy aficionado al ajedrez, del que llegó a afirmar: «Es un juego sin par; regio e imperial». Premonitorias palabras de quien habría de hacerse coronar primero rey y luego emperador. Se conservan varias partidas de Napoleón, y en ellas demuestra su carácter expeditivo, manejando con especial

talento los caballos, pieza que, por su enrevesado movimiento, simboliza la astucia.

Así pues, en el ajedrez encontramos un campo de batalla que ofrece un gran número de similitudes con los escenarios de una guerra real y, por tanto, la posibilidad de practicar el conjunto de habilidades que serían necesarias para dirigir un ejército, sea de soldados con capa y espada o de ejecutivos con teléfonos móviles. Y es que, por encima de todo, el ajedrez es una competición, una lucha, que lleva asociada una enorme carga psicológica, pues no nos enfrentamos sólo al rival. Como en la vida, el adversario más peligroso es uno mismo. Tal como decía el polifacético artista mexicano Juan José Arreola: «El ajedrez se trata de un duelo de un hombre contra otro, en el que la personalidad del hombre queda comprometida. Cada jugador lucha contra su enemigo interior, su torpeza o sus hallazgos».

EL AJEDREZ Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Pero no siempre es el duelo de un hombre (o mujer) contra otro. Las predicciones de futuro de algunas películas —por ejemplo, *2001: una odisea del espacio*— ya se han cumplido, y desde hace tiempo es posible medir nuestras fuerzas con una máquina, tablero de por medio. En aquella obra maestra del cine, el genial director Stanley Kubrick nos presentaba la máquina *HAL*, que jugaba y derrotaba fácilmente al astronauta protagonista. Pero lo más inquietante no era que la máquina ganara, sino el hecho de que sentía pena al hacerlo. Por cierto, si se fijan, las siglas HAL están cuidadosamente elegidas: hagan la prueba de cambiar cada letra por la siguiente en el alfabeto...

Sin duda, lo que atrajo la atención de los científicos fue la combinación única de ciencia y competición que ofrece el ajedrez, razón por la que acabaron convirtiéndolo en campo de batalla para el desarrollo de la inteligencia artificial. Efectivamente, este juego milenario ofrecía condiciones óptimas. En primer lugar, una complejidad abarcable, al límite de la inteligencia humana. Si planteáramos un juego más fácil, como el tres en raya, resultaría inútil, mientras que si fuera más difícil, no seríamos capaces de entender la razón para mover una u otra pieza. En segundo lugar, el ajedrez presenta un modelo con elementos bien definidos, y por

tanto programables, como tablero y piezas, además de disponer de reglas y objetivos claros. El ajedrez otorga también a ambos jugadores exactamente las mismas armas, y ofrece un rendimiento medible, donde el azar queda excluido. Para completar el escenario ideal, existe la posibilidad de enfrentar a la máquina con el hombre. Los propios científicos admiten una quinta motivación: a ellos también les gusta divertirse; jugar al ajedrez, y especialmente ganar, puede ser más excitante que resolver ecuaciones.

DEEP BLUE: LOS INICIOS

Al hablar de la lucha ajedrecística, aún nos falta presentar un ingrediente fundamental, el carácter, y quiero abordarlo a través de una anécdota personal que se dio, precisamente, con una máquina como protagonista. En julio del año 1995 se celebró en Barcelona un congreso sobre supercomputadoras; encuadrado en el mismo, se programó un duelo hombre-máquina, que despertó un notable interés en los medios de comunicación al tratarse entonces de algo realmente novedoso. Tuve la fortuna de ser el elegido para enfrentarme a *Deep Blue*, la máquina ajedrecista de IBM, que ya calculaba más de siete millones de jugadas por segundo, una cifra impresionante para la época. Recuerdo que, antes de empezar el encuentro, tenía la incómoda sensación del que afronta lo desconocido, así que, en la primera de las dos partidas, planteé el juego con suma cautela, en lo que vendría a ser en boxeo un asalto de tanteo. A pesar de la desventaja de jugar con las piezas negras, gracias a mis superiores conocimientos teóricos, logré igualar el juego sin mayores problemas, y alcancé una posición cómoda. Pero pronto me conformé con tablas, pues, como he señalado anteriormente, no tenía deseos de forzar los acontecimientos en la jornada inaugural frente a un ente de fuerza desconocida. En la segunda partida, ya con las piezas blancas, conseguí una clara ventaja de modo sorprendente, tras cometer *Deep Blue* un grave error estratégico en su quinta jugada. Luego, cuando ya se encontraba en una posición desesperada, la máquina sufrió un problema técnico y agotó el tiempo de reflexión.

En cualquier caso, quedó claro que había que mejorar muchos aspectos de su juego. Tras esa segunda partida, entablé una animada charla con los ingenieros de IBM, especialmente con el

profesor Murray Campbell, uno de los padres de la criatura. Me comentó que para el año siguiente habían programado un duelo con Kaspárov, y preguntó mi opinión al respecto. Le contesté de modo muy directo: «No tenéis la menor posibilidad. Sois científicos, os falta mala leche». Me acordaba del pensamiento de Bobby Fischer, cuando afirmaba: «En ajedrez hay dos tipos de jugadores: los buenos y los duros. Yo soy de los duros». Pues bien, para mí estaba claro que el equipo de *Deep Blue* estaba en la otra categoría. Les expliqué cómo se las gastaba Kaspárov y que, mientras ellos enfocaran el proyecto como algo exclusivamente científico, no podían ganar. La lucha ajedrecística no consiste sólo en buscar la mejor jugada en cada posición. Para un encuentro así, hay toda una tarea estratégica que realizar, especialmente en el campo de la preparación teórica de aperturas y en lo relativo a la gestión de las cuestiones psicológicas. Haciendo caso de mi sugerencia, IBM contrató como asesor al gran maestro norteamericano Joel Benjamin, varias veces campeón de Estados Unidos, quien se encargó de dirigir un equipo de expertos ajedrecistas al que me incorporé poco más tarde, con el reto de convertir aquella máquina en el mejor ente ajedrecístico del planeta y de toda la historia.

MI EXPERIENCIA CON KASPÁROV

Por cierto, mi tajante afirmación sobre las nulas posibilidades de la máquina no era nada exagerada, y se basaba en mi propia experiencia frente al entonces campeón mundial. Recuerdo claramente nuestra primera partida, en 1989, cuando Kaspárov estaba en su apogeo y dominaba con claridad todos los torneos en los que participaba. Jugué un arriesgado sacrificio de peón —idea de mi propia cosecha— que me había dado buen resultado en varias ocasiones frente a grandes maestros de alto nivel. Kaspárov capturó el peón sin dudar, pero, en lugar de defender su renta —como habían hecho hasta entonces todos mis rivales—, devolvió inmediatamente el material para pasar al contraataque. Por fin, tras varias escaramuzas, logró una ligera ventaja, que supo transformar en victoria después de una larga lucha. Al finalizar la partida, me explicó que venía especialmente preparado para enfrentar mi idea, pues la había analizado ¡tres años antes!, nada más jugarla yo en la Olimpiada de Dubái de 1986.

Al año siguiente, en el prestigioso torneo de Linares, que reunía a lo más selecto de la élite mundial, volvimos a enfrentarnos. Kaspárov iba empatado en el primer puesto, y necesitaba una victoria en la última jornada si quería alzarse con el triunfo en solitario. Empecé jugando una excelente partida y tras cuatro horas de lucha se alcanzó una posición equilibrada, en la cual lo más sensato para ambos bandos parecía ser repetir posiciones y conformarnos con el empate. Kaspárov, que tenía menos tiempo, se revolvía en su asiento como una fiera enjaulada, ante la perspectiva de aceptar las tablas y verse relegado a la segunda plaza en el torneo. Tras varios intentos, halló el modo de prolongar la partida. Su plan no era nada especial, no originaba grandes cambios en la posición, pero mantenía vivo el débil fuego de la lucha. Al fin, se incorporó, me miró fijamente y pude sentir una ola de energía, como si su voluntad de ganar barriera el tablero dispuesta a cambiar el destino de aquella partida. Tras una dura batalla, en la sexta hora mi nivel bajó, y cometí un par de imprecisiones que me costaron el punto en juego. Kaspárov ganó la partida y el torneo, y comprobé una vez más, de forma empírica, lo cierto de la frase de Einstein: «Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad».

Además de lo obvio, de la anécdota anterior aprendí que un gran campeón podía conformarse con una modesta jugada. A lo largo de mi trayectoria posterior, en el tablero, pero también en la empresa, he recordado muchas veces aquel movimiento, sobre todo en momentos difíciles, cuando se impone la objetividad y la mejor jugada es, simplemente, la que te permite seguir en pie, sin mayores pretensiones.

EL CARÁCTER

He contado estas anécdotas sobre Kaspárov también para ilustrar que en ajedrez —como en la vida— la fría técnica no basta, los conocimientos, por sí solos, no garantizan el éxito. Y *Deep Blue* tenía un serio problema cuando nos conocimos: ¡le faltaba carácter!, y el carácter, amigos, es fundamental.

Hace poco leí que una empresa norteamericana, tan directos siempre los yanquis, lanzaba una oferta de trabajo con la aclaración: «Absténganse gilipollas». Vamos, un departamento de

recursos humanos moderno, con ideas innovadoras, dispuesto a ahorrar toneladas de tiempo y dinero en los costosos procesos de selección de personal. Pero en serio, hay que admitir que en el fondo la idea no es ninguna tontería: casi siempre elegiremos a las personas por el carácter, antes que por el currículo, salvo en casos muy particulares, como que estemos en la mesa de un quirófano o participemos en una demostración sobre la manipulación de explosivos. Así, del carácter trata también este libro, y de actitudes, de disciplina, de creatividad y de optimismo, que deben sumarse a los hábitos estratégicos y a la experiencia bien aprovechada para dotar al individuo del necesario equilibrio, imprescindible para alcanzar ese doble triunfo que todos perseguimos, en el trabajo y en la vida.

Volviendo al valor del ajedrez fuera de los límites del tablero, con el tiempo he comprendido hasta qué punto en la práctica diaria nos encontramos con situaciones en las que resulta posible extrapolar y aplicar mucho de lo aprendido en las interminables sesiones de entrenamiento, y en las miles de partidas disputadas. Tal como señalaba Benjamin Franklin, padre de la patria norteamericana y buen aficionado a este juego: «El ajedrez no es solamente una diversión quieta; algunas cualidades muy valiosas de la mente se pueden adquirir y cultivar con él y convertirlas en hábitos disponibles para toda ocasión; ya que la vida es algo así como el ajedrez».

En cualquier caso, para ser capaces de hallar buenas jugadas, deberemos antes adquirir la destreza necesaria. Todos aquellos que se desempeñan de modo excelente en cualquier campo, incluso los genios, fueron alguna vez principiantes. Por ello, ahora que conocemos ya la esencia del ajedrez, trataremos en el próximo capítulo acerca del talento, del aprendizaje y de los valores.

2. EL TALENTO

«El ajedrez, como todas las cosas,
puede aprenderse hasta un punto, y no más allá.
Lo demás depende de la naturaleza
de la persona.»

JOSÉ RAÚL CAPABLANCA,
CAMPEÓN MUNDIAL DE AJEDREZ

TRES CAMPEONES DE LEYENDA

Seguramente hayan oído nombrar en alguna ocasión a Fischer, Anatoli Kárpov o Kaspárov, los campeones mundiales que dominaron el último tercio del siglo XX. Los tres tuvieron mucho en común, un gran talento y un formidable carisma, entre otras cualidades destacables. Pero cada uno de ellos alcanzó el título de un modo distinto, con sus propias armas.

El norteamericano Bobby Fischer fue un fanático, un autodidacta que vivía sólo para el ajedrez. Obsesionado desde la infancia con arrebatar la corona mundial a los soviéticos, lo consiguió por fin en 1972, en el bien llamado «encuentro del siglo», frente al entonces campeón, el ruso Boris Spassky. Un solo hombre fue capaz de derrotar a un imperio. Pero, después de aquella hazaña, Fischer renunció a defender el título, abandonó su carrera deportiva y se apartó totalmente de la vida pública, convertido en un personaje esquivo y paranoico, hasta su muerte en 2008.

Tras la polémica retirada del genio de Brooklyn, el aspirante Anatoli Kárpov fue proclamado campeón en 1975, de modo que recuperó el título para la Unión Soviética. En los años siguientes, Kárpov demostró ser un digno sucesor. Su gélido carácter, su

encomiable paciencia y su exquisita técnica fueron algunas de las virtudes que le sirvieron para liderar cómodamente el panorama ajedrecístico internacional durante la siguiente década.

Pero a mediados de los ochenta surgió la figura de Garry Kaspárov, quien, con su carácter ganador, y haciendo gala de una preparación nunca vista hasta la fecha, tomó el testigo de su compatriota en 1985. El nuevo campeón, en lo que sería un anticipo de la *perestroika* impulsada por Gorbachov, rompía con los moldes establecidos en la vieja Unión Soviética, y se mostraba como un personaje abierto y temperamental, que volcaba su genio y ambición en cada partida. Dada la inmensa calidad de Kárpov, el nuevo campeón tuvo que desplegar un esfuerzo titánico para imponerse a su predecesor en una larga serie de encuentros, que forjaron la leyenda de una de las rivalidades más feroces en la historia de todos los deportes.

Superado su predecesor, Kaspárov dominó con autoridad el universo ajedrecístico durante su largo reinado. Pero es ley de vida, y el relevo en el Olimpo del ajedrez tenía que llegar tarde o temprano. Como si la fecha elegida fuera un capricho de los dioses, Kaspárov —considerado por muchos expertos el mejor ajedrecista de todos los tiempos— perdió el título en el año 2000, fin de siglo y fin de milenio, y se cerró con él la cuenta de los grandes campeones, protagonistas de la época más gloriosa de la historia del ajedrez.

CONOCER NUESTRO TALENTO

Decía antes que cada uno de estos campeones alcanzó el éxito deportivo gracias a un conjunto único de virtudes, lo que podríamos llamar su propio talento, lo cual puso de manifiesto que el logro de un objetivo no tiene por qué ir asociado necesariamente a una cualidad particular.

El jugador basa su juego y adapta su estilo en función de sus puntos fuertes: juega largas variantes aprendidas en casa, si tiene buena memoria, o plantea partidas complicadas si tiene una gran capacidad de cálculo. Usted podría no tener una gran memoria, o no calcular demasiado bien, pero a lo mejor es muy bueno estableciendo analogías, detectando rasgos comunes entre distintas posiciones, y construye su fuerza de juego en torno a ese talento

particular. Cada uno de nosotros tenemos nuestro propio talento y podemos —debemos— usarlo.

No es algo nuevo, hace algún tiempo que cierto modelo educativo insiste en esa dirección: todos los alumnos poseen algún talento concreto, y el sistema pedagógico empleado tiene como objetivo averiguarlo y desarrollarlo de modo personalizado. Así que podemos alegrarnos: según los expertos, con toda probabilidad tenemos algún talento, ahora sólo debemos descubrir cuál es... y aprender a mejorarlo. Ciertamente, no hay que menospreciar ningún arma: en esta batalla que es la vida puede tener más valor una agradable sonrisa que una licenciatura en Harvard, así que debemos aprender a apreciar y utilizar nuestro propio talento, sea cual sea.

Pero atención, la lucha ajedrecística no se basa sólo en la promoción de nuestro propio talento. De hecho, algunos de nuestros rivales van a indagar muy seriamente en cuál es nuestra *falta de talento*, estudiarán nuestro estilo y tratarán de conducir la lucha allá donde les resulte más favorable. De hecho, mi propio estilo en ajedrez consistía en descubrir el punto débil del rival y aprovechar que yo mismo era un jugador bastante equilibrado, con un estilo universal, para plantear la lucha en un terreno en el que pudiera usar a mi favor ese desequilibrio, revelado en el estilo del oponente.

Por tanto, el trabajo se desarrolla en dos direcciones: siempre que podamos, hemos de llevar la lucha a nuestro terreno, donde combatiremos con nuestras mejores armas. Pero, como medida preventiva, para cuando lo anterior no sea posible, tenemos que trabajar a fondo nuestras debilidades. Dicen que una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. Así mira el ajedrecista su conjunto de habilidades, y del mismo modo examina a sus rivales. En el mundo de los negocios encontramos escenarios similares, donde cada firma desarrolla y apuesta por un *talento* que predomina. Compañías como Apple o Mercedes-Benz han hecho de la calidad y la innovación su estandarte, aunque no sean sólo esas las claves de su éxito, que también tiene mucho que ver con el marketing y con el modelo de negocio. Otros han rechazado plantear la lucha en ese terreno, y se han lanzado directamente a abaratar costes y reducir márgenes para ofrecer el mejor precio, mientras que el resto trata de mantener una posición que transmita

al consumidor una sensación positiva de equilibrio entre calidad y precio.

EL APRENDIZAJE

En este capítulo, quisiera compartir con el lector algunas cuestiones que considero claves sobre el desarrollo del talento y del aprendizaje. Concretamente, en ajedrez trataremos del paso de principiante a gran maestro. Empezaré por hablar de los valores necesarios, y lo haré por medio de una anécdota que me sucedió ya al final de mi carrera como jugador. Tras haber competido en torneos por todo el mundo, a finales de los noventa decidí iniciar una nueva etapa en mi vida profesional. Por un lado, empecé a trabajar como entrenador de mi colega y amigo Vladimir Krámnik, con el encuentro por el título mundial en el horizonte. Por otro, acepté la propuesta del que había de ser mi socio, Carlos Penín, y juntos creamos una pequeña empresa dedicada al ajedrez, Chess Education and Technology, que pasé a dirigir. Como su nombre indica, nuestra compañía se centró en desarrollar las interesantes posibilidades que ofrece la combinación de esos tres mundos: el ajedrez, la educación —en un sentido amplio— y el uso de la tecnología. Nuestra sede en Barcelona, la Escuela de Ajedrez Miguel Illescas (EDAMI), se convirtió pronto en un lugar de referencia, donde se imparten cursos para todos los niveles, con una oferta pensada especialmente para los más jóvenes.

Así, recuerdo cuando en cierta ocasión se presentó en EDAMI un padre, acompañado por su hijo, de unos once o doce años. Se veía en su modo de hablar y de actuar que era un hombre de acción, acostumbrado a mandar. Preguntó por el director y me soltó:

—¿Cuánto tardará en convertir a mi hijo en gran maestro?

—Pues depende del precio que esté dispuesto a pagar —contesté yo.

—El dinero no es problema. ¿Cuánto cuesta?

—No ha de pagar usted, sino su hijo.

—¿Cómo dice?

—Es que no se paga con dinero, se paga con sangre, sudor y lágrimas.

Aquel papá quedó algo confundido, y supongo que debió de pensar aquello de que todos los ajedrecistas estamos un poco

chalados... Quizá es algo que por momentos podamos olvidar, cuando vemos la facilidad con la que Messi eleva la pelota por encima del portero, o Federer asesta un golpe magistral que deja al rival clavado en la pista, pero los auténticos campeones, además de talento, aman su deporte y se toman muy en serio su entrenamiento. La fórmula «talento + trabajo = éxito» ha sido desde siempre la receta mágica que todos conocen y muy pocos aplican con la necesaria intensidad.

En ajedrez, a diferencia de otras disciplinas, el talento se mide de un modo muy objetivo. En los viejos tiempos, empezabas a jugar en tercera categoría y, si lo hacías bien subías a segunda, primera, preferente y maestro. Ahora, esos rangos han sido reemplazados por un sistema de puntuación, el Elo, que toma su nombre del científico que lo inventó. En el glosario hemos incluido una descripción de este sistema. En el escalafón internacional, la máxima categoría es la de Gran Maestro, que concede la Federación Internacional de Ajedrez (FIDE). Cuando se creó oficialmente en los años cincuenta, los candidatos a merecer tal distinción eran propuestos a la asamblea de la FIDE y, en función del aplauso que recibían, se aprobaba o rechazaba la concesión del título. Era un procedimiento muy romántico, aunque subjetivo y poco práctico, así que años más tarde se reglamentó el asunto: para lograr el título se hizo necesario acumular tres resultados destacados.

En el camino que había de llevarme de principiante a Gran Maestro, sería capaz de distinguir varios momentos clave, pero la casilla de salida se sitúa el día 1 de enero de 1977, cuando con once años mi padre me llevó por primera vez a un club de ajedrez, como regalo de Reyes. Aquel día, tuve la impresión de que estaba ante un asunto muy serio, y para mí, encontrarme en aquel ambiente grave, rodeado de adultos, no hacía sino magnificar aquella sensación. El local del Club Ajedrez Condal, en Barcelona, era un piso espacioso en una tercera planta, con grandes ventanas, regio, con techos altos, y sillas y mesas de madera, a la vieja usanza. No encuentro en mi memoria las imágenes exactas, pero sí recuerdo lo que sucedió. El presidente del club, un señor de mediana edad que era un segunda categoría —un nivel bastante bueno para un aficionado—, me invitó a disputar una partida, y ésta pronto se convirtió en centro de atención para los allí presentes. El juego se prolongó por largo rato

y, por fin, logré la victoria. Me sentí muy feliz, sobre todo por lo orgulloso que debía de estar mi padre en aquel momento, pues me había hecho mucha propaganda desde nuestra llegada. Tras aquella partida comencé a acudir con frecuencia al club, hasta el punto de saltarme algunas tardes ciertas clases que se me hacían aburridas en el colegio. Por fin, once años más tarde, logré el título de GM, y ahora, con la perspectiva de los años, tengo serias dudas acerca de si el presidente del club me dejó ganar. Si así fuera, poco podía él imaginar que su decisión había de tener un efecto determinante en el futuro del chaval que se sentaba enfrente.

Así, cada uno de nosotros acaba andando su propio camino, y los detalles y las circunstancias externas pueden llegar a influir mucho en el destino de cada cual. Pero hay que estar atentos y aprovechar las oportunidades, pues muchas veces estamos en condiciones de elegir y de influir en el rumbo de los acontecimientos. Un caso interesante entre quienes consiguieron el título de GM es el del economista norteamericano Kenneth Rogoff, a quien hemos presentado en la introducción. Primero desatendió sus estudios para dedicarse de lleno al ajedrez. En busca de la excelencia, abandonó Estados Unidos y se mudó a Sarajevo, cuando Yugoslavia era la segunda potencia mundial en este deporte. Sin embargo, cuando comprendió que no llegaría a ser campeón mundial, tuvo la firmeza necesaria para abandonar completamente el ajedrez y dedicar su talento a la economía. Acerca de su actitud, Bobby Fischer había dicho sobre él, después de verle participar en una competición juvenil: «El jugador que más me ha impresionado fue Ken Rogoff, de dieciséis años, de Rochester. Lo que más me gustó de este jugador —vencedor del campeonato— fue su estilo, seguro de sí mismo, y su conocimiento preciso de lo que quiere lograr frente al tablero de ajedrez». Por supuesto, Rogoff era un gran admirador del juego de Fischer, aunque se mostró objetivo con la gestión del talento: «Ver jugar a Fischer era como ver en acción la mano de Dios, su originalidad, su sencillez. Hablando de ajedrez, uno de los requisitos necesarios para llegar a ser uno de los mejores jugadores del mundo es la capacidad para dedicarse en cuerpo y alma a la consecución de ese objetivo, a concentrarse totalmente en el ajedrez. Fischer era monomaníaco al respecto, y a ello se debía en gran parte su enorme talento». Cierto, para llegar a lo más alto

de la pirámide se necesita ser, en cierto modo, un fanático, rebosante de dedicación, perseverancia y voluntad de ganar, unos valores loables que, sin embargo, llevados a un extremo, como sería el caso de Fischer, pueden llegar a ser incompatibles con una vida feliz y equilibrada.

Así, tenemos que saber el precio que estamos dispuestos a pagar para alcanzar ciertas cotas de éxito y, en cierto modo, debemos tener claro antes qué entendemos por éxito. Definiciones al respecto hay cientos, pero prefiero exponer mi punto de vista por medio de ejemplos concretos.

Una aproximación útil y sensata es esforzarnos por ser realistas y objetivos a la hora de fijarnos una meta. Hay cierto tipo de actividades, relacionadas con las matemáticas, en las que las capacidades innatas desempeñan un papel esencial para distinguir a los muy buenos de los simplemente buenos. Y aunque nuestro potencial es mucho más grande de lo que la mayoría de la gente supone, según parecen sugerir estudios modernos, existen límites sobre los resultados que podemos esperar del tiempo invertido en el aprendizaje, como intuía acertadamente el gran Capablanca en la cita que encabeza este capítulo. De acuerdo con un artículo publicado en el *Science Daily* en octubre de 2011, la práctica deliberada del ajedrez es necesaria, pero no suficiente, para alcanzar la maestría en este juego. En un estudio dirigido por investigadores de la Universidad Edith Cowan en Joondalup, Australia, se concluyó que todos los jugadores que habían llegado a alcanzar el nivel de maestro habían practicado un mínimo de tres mil horas; sin embargo, otros, a pesar de haber dedicado más de treinta mil horas, no habían logrado el objetivo. ¿Qué nos hace tan diferentes? Sin duda, esa herencia genética a la que antes hacíamos referencia, pero también la educación recibida, el entorno en que nos hemos criado y, lógicamente, la motivación individual y personalísima que puede guiar a cada uno de nosotros en el empeño por la consecución de ciertos objetivos.

Llegados a este punto, es evidente que cualquier tarea de aprendizaje resulta muy provechosa para el desarrollo del talento y la capacidad intelectual general. Pero, especialmente, la tarea de aprender algo nuevo. Por ejemplo, en el caso del ajedrez, los beneficios que aporta son enormes al principio, aunque, poco a

poco, a medida que se estudian cuestiones más especializadas, el efecto general va disminuyendo hasta que llega un punto en que dedicar tiempo al ajedrez sólo tiene sentido si se le concede valor en sí mismo, aunque siempre nos pueda servir como práctica de relax y de mantenimiento intelectual. En un plano más amplio, casi sin darnos cuenta, estamos evaluando permanentemente la relación esfuerzo-premio a la hora de emprender o no el aprendizaje de algo nuevo. Un ejemplo simple: para aprender a manejar una videocámara, o cualquier otro aparato que te acabas de comprar, ¿merece la pena leerse el manual? Sin duda sí, pero la mayoría de nosotros no pretendemos dedicarnos al cine, así que el tiempo mejor invertido serán esos pocos minutos en los que aprendemos las funciones básicas. Al hilo de lo anterior, numerosos estudios confirman que ciertas zonas de nuestro cerebro se «activan» cuando aprendemos algo nuevo y, por lo visto, esas novedades resultan estimulantes y positivas para un mejor funcionamiento de nuestro cerebro. Aprender idiomas, viajar, cambiar de trabajo o de residencia son algunos ejemplos de actividades «estimulantes».

Pero el nivel de experto sólo se adquiere mediante la práctica continuada y el entrenamiento sistemático, y quienes lo alcanzan acaban jugando mejor por razones que finalmente demuestran ser claramente fisiológicas. Existen estudios que relacionan un mejor rendimiento intelectual con un uso más intensivo del cerebro, algo que tiene mucha lógica. En uno de esos experimentos, llevado a cabo en el Instituto de Ciencia Cerebral Riken, de Hong Kong, cuyos resultados fueron publicados en la revista *Science*, se llegó a la conclusión de que los mejores jugadores de *shogui*, un juego japonés similar al ajedrez, utilizaban de forma simultánea dos zonas del cerebro para efectuar los movimientos cruciales, mientras que los meros aficionados sólo usaban una de ellas. El doctor Tanaka, autor del estudio, afirmaba: «Los profesionales se entrenan exhaustivamente a lo largo de mucho tiempo —más de diez años— y durante muchas horas al día. Ese tratamiento exhaustivo cambia la zona de actividad desde la corteza cerebral hacia el núcleo caudado (situado en la profundidad de los hemisferios cerebrales)». El autor espera que el estudio inspire investigaciones sobre los poderes intuitivos del núcleo caudado: «Los juegos no serían muy importantes para la sociedad [...], pero los auditores, los

investigadores de crímenes, los médicos, todos, necesitan la intuición para hallar el punto de preocupación, el punto de anormalidad —dijo Tanaka—. Los ingenieros en sistemas suelen tener que depender de la intuición para ubicar la fuente de un problema. Los excelentes ingenieros no pueden explicar por qué son buenos, algo muy similar a lo que sucede en el ajedrez», añadió el experto.

Profundizaremos en este asunto en el capítulo que dedicaremos a la intuición; lo que resulta claro a estas alturas es que el talento se desarrolla mediante procedimientos muy específicos que incluyen un aprendizaje serio y responsable, y una práctica más o menos intensiva, en función de los objetivos que deseemos alcanzar. Nadie se sorprende al oír que alguien diga: «Estoy gordo porque me paso el día sentado y no hago ejercicio». Sin embargo, la frase «en el trabajo rindo por debajo de mi potencial porque no hago ningún esfuerzo por mejorar» puede sonar mucho más extraña. Sin embargo, en el fondo habla de lo mismo. Olvidémonos de recetas mágicas: la inteligencia y el talento deben trabajarse para obtener resultados.

LOS VALORES

Habiendo abordado una cuestión capital como la necesidad del aprendizaje, y al hilo de la relación esfuerzo-resultados, retomamos el tema de los valores, a los que me refería unos párrafos más atrás. Ser fiel a unos valores resulta, en mi opinión, un asunto crucial para el correcto desarrollo del talento. A lo largo de las últimas décadas, pareció quedar sólidamente establecido que la excelencia en el desarrollo profesional sólo podía alcanzarse cultivando un conjunto de valores acorde con unos principios éticamente dignos y honestos. Sin embargo, eso es algo que la sociedad moderna está olvidando rápidamente, seducida por los resultados a corto plazo, que se valoran como hechos aislados, sin cuestionar ni los métodos ni sus consecuencias. En ocasiones, el precio que se debe pagar es muy alto, y la frase «el fin justifica los medios» parece haberse instalado sólidamente en esta crispada época de la historia. Pero existen espacios donde el acatamiento de ciertos valores sigue siendo una condición necesaria para lograr el éxito, y el ajedrez es uno de ellos. Si tuviera que señalar sólo unos pocos valores entre aquellos que el

ajedrez enseña y requiere, serían el respeto, la honestidad, la responsabilidad y la perseverancia. Todos los grandes campeones han atesorado esos valores en mayor o menor grado. Sobre el respeto, el ajedrez exige una absoluta aceptación de las reglas de juego, y las primeras derrotas te enseñan a respetar y a estimar a los rivales en su justa medida. Acerca de la honestidad, ciertamente, no hay espacio para las trampas ni para la hipocresía en el universo de las sesenta y cuatro casillas, pero lo más importante es que te obliga a ser honesto contigo mismo valorando objetivamente tus virtudes y defectos; de lo contrario, si no lo haces, tus atentos rivales sacarán partido fácilmente. Respecto a la responsabilidad, al ser una práctica individual en la que no interviene el azar, no valen las excusas y nos vemos obligados a asumir el éxito y el fracaso como algo propio y merecido, fruto directo de la cantidad y calidad de nuestro esfuerzo. Por último, sobre la perseverancia, pongamos como ejemplo la situación que se da cuando no somos capaces de hallar una buena jugada y, aun así, tenemos que mover una pieza. Ello nos obliga a insistir, a buscar métodos alternativos. Recordando aquellas partidas en las que tuve que hacer frente a una situación desesperada, vienen a cuento las palabras de Benjamin Franklin: «Aprendemos del ajedrez a no desanimarnos por las malas apariencias en el estado de nuestros asuntos, adquirimos el hábito de la esperanza por una oportunidad favorable y la perseverancia en la búsqueda de recursos secretos». Perseverar, insistir, no rendirse: ésa es otra de las características que marcan a los grandes campeones, y por ende a las personas que triunfan en diferentes áreas.

A partir de haber mencionado en el párrafo anterior a Benjamin Franklin, viene a cuento un artículo del que tuve noticia, publicado en *The Guardian Media* por Carl Jacobs, con el título de «El ajedrez ayudó a Washington a ganar la guerra», así como un completo informe al respecto elaborado por Bill Wall, ambos disponibles en Internet. Por ellos supe que una amplia mayoría de los presidentes de Estados Unidos fueron declarados apasionados del ajedrez o, como mínimo, practicantes ocasionales. Desde George Washington y Thomas Jefferson, quien jugaba con frecuencia con el propio Benjamin Franklin, hasta Abraham Lincoln y Theodore Roosevelt. De Lincoln se dice que jugaba igual que en la vida real, con gran

cautela defensiva hasta que la posición pedía muy claramente acciones más enérgicas. Entre los más recientes, figuran los tres últimos presidentes de signo demócrata, Barack Obama, Bill Clinton y Jimmy Carter. Este último era muy aficionado, y trató de convertirse en maestro de ajedrez tras dejar la Casa Blanca, para lo cual compró libros y hasta una computadora de ajedrez, pero tuvo que abandonar la idea al poco de intentarlo, pues reconoció él mismo: «Descubrí que no tenía un talento particular para el ajedrez. Odio admitirlo, pero es un hecho». Ya ven, no se necesita ser un genio para alcanzar la presidencia de Estados Unidos, como bien se encargaron de demostrar otros presidentes cuyo nombre no figura en el informe... De esa larga lista me llama la atención el caso de Franklin Delano Roosevelt, de quien algunos dicen que planeó el sacrificio de Pearl Harbor —incluida la vida de dos mil cuatrocientos miembros de la marina norteamericana— como si se tratara de una partida de ajedrez. Circula la teoría que afirma que Roosevelt tenía información precisa acerca de las intenciones de Japón sobre Pearl Harbor, y aun así permitió el ataque, convencido de que una agresión de esa naturaleza era el único modo de que la sociedad norteamericana apoyara sin fisuras una declaración de guerra contra la coalición nazi. Un caso más —de los muchos que podemos encontrar— en que se atribuye al ajedrez una influencia maquiavélica en los actos de algunos de los grandes personajes de la historia.

COMPETENCIAS AJEDRECÍSTICAS

Para finalizar con los asuntos que nos ocupan en este capítulo, enumeraremos a continuación las facultades que el ajedrez exige y desarrolla, esos talentos particulares que trataremos en este libro, y observaremos que todos ellos se corresponden de algún modo con competencias laborales. Los tópicos sobre el ajedrez giran en torno a las cualidades centradas en el plano intelectual, y las más comunes son por un lado la memoria, por otro la concentración y la atención, y en tercer lugar el cálculo y la planificación. A ellas podríamos añadir la capacidad de organización y clasificación, un mejor uso de la inteligencia lógico-espacial y la capacidad de análisis y de síntesis. Por último, pero no menos importante, encontramos que el ajedrez se asocia al desarrollo del pensamiento

creativo y abstracto y, en gran medida, a una elevada capacidad de aprendizaje. Pero este juego tiene también un gran impacto en el desarrollo del carácter, y acerca de ello cabe destacar el entrenamiento y perfeccionamiento en los procesos de toma de decisiones y planteamientos estratégicos, pero igualmente el desarrollo de hábitos muy definidos sobre la gestión del éxito y del fracaso, y la gestión del tiempo. En gran medida, se desarrollan cualidades como la empatía, la disciplina, la paciencia, la audacia, la objetividad, la competitividad, la iniciativa y el optimismo.

La lista anterior está basada en mi propia experiencia, y como tal es susceptible de discusión, aunque en general coincide con la mayoría de estudios publicados al respecto. Si el lector tiene curiosidad por estimar su «potencial ajedrecístico», evalúe su nivel en cada apartado de la siguiente lista, publicada en Moscú en 1926 por los doctores Petrov, Diakovsky y Rudik, dentro de un estudio cuyo objetivo era establecer las cualidades físicas y psicológicas que requiere un maestro de ajedrez y, por tanto, las que el juego desarrolla en las personas.

1. Buen estado de salud. 2. Nervios sólidos. 3. Dominio de sí mismo. 4. Facultad de distribuir la atención entre objetos sin nexo aparente. 5. Sensibilidad para captar situaciones dinámicas. 6. Espíritu contemplativo. 7. Alto grado de desarrollo intelectual. 8. Carácter lógico del pensamiento, pero en el dominio experimental. 9. Objetividad y realismo. 10. Memoria especializada. 11. Poder de pensamiento sintético y *sentido posicional*. 12. Facultad de combinar. 13. Voluntad disciplinada. 14. Gran actividad de los procesos intelectuales. 15. Disciplina de las emociones y de la afectividad. 16. Confianza en sí mismo.

Si el resultado del test anterior ha sido peor de lo que esperaba, no se desanime, estamos sólo en el segundo capítulo del libro. Pero, si ha obtenido una buena puntuación, no baje la guardia, pues a lo largo de las próximas páginas vamos a obtener una visión detallada de los métodos ajedrecísticos orientados a desarrollar y potenciar las cualidades mencionadas, y los peligros a los que nos enfrentaremos en ese proceso.

Así, después de haber tratado del talento, el aprendizaje y los valores y competencias, en el próximo capítulo abordaremos ya cuestiones concretas, relacionadas de un modo directo con los

procesos de toma de decisiones.

Para empezar, observaremos la importancia que tiene evaluar correctamente la posición, entendiendo como tal el punto de partida en que nos encontramos al abordar un problema o enfrentar un reto. Por medio de unos sencillos ejercicios, identificaremos qué métodos analíticos se adaptan mejor a cada situación y estableceremos un orden de actuación en el proceso de pensamiento lógico-ajedrecístico.

3. LA POSICIÓN

«La formulación de un problema es más importante que su solución.»

ALBERT EINSTEIN

LA LEYENDA DE LOS GRANOS DE TRIGO

Seguramente, muchos de ustedes conocerán la leyenda de los granos de trigo, que trata sobre el origen del ajedrez. Cuenta que este juego fue inventado por un sabio llamado Sissa, quien lo ofreció como regalo a su monarca, a cambio de una modesta compensación: un grano de trigo por la primera casilla, dos granos por la segunda, cuatro por la tercera, ocho por la cuarta y así, doblando, hasta cubrir las sesenta y cuatro casillas del tablero. El rey se mostró sorprendido y hasta despreciativo por la falta de ambición del inventor, y mandó traer unos sacos de trigo mientras su secretario hacía los cálculos. Cuál no sería su sorpresa al descubrir que ni todos los campos de la tierra sembrados durante varias generaciones podrían cubrir la demanda del viejo Sissa. La cifra resultante de esa progresión geométrica es verdaderamente astronómica, y cuenta la leyenda que el rey aceptó la lección de humildad, y a partir de aquel momento, guiado por Sissa, se convirtió en un mejor soberano para su pueblo.

LAS MATEMÁTICAS

Éste es uno de esos casos en los que las matemáticas chocan con la intuición, un asunto que tiene una importancia mayor de lo que pudiera parecer, y que nos sirve como ejemplo para ilustrar la importancia de asegurarnos de haber comprendido bien los

problemas a los que debamos enfrentarnos, antes de acometer el esfuerzo necesario para procurar su solución. Un buen ajedrecista, por mucho que le llame la atención la acción que se esté desarrollando en un sector del tablero, jamás renunciará a echar una rápida mirada al conjunto de la posición, para obtener una visión global sobre la marcha de la lucha.

Ciertamente, los peores errores que pueden cometerse son aquellos en los que nos equivocamos de largo, algo que sucede por un fallo de concentración o por una comprensión equivocada del problema. Al respecto, manteniendo el vínculo con las matemáticas, me pareció interesante un artículo publicado en el diario *El País* el 6 de abril de 2011, titulado «Anumérico». Según su autor, Bernardo Marín, «el anumerismo es la incapacidad en diversos grados para desenvolvernos en el universo de las cifras», y en dicho artículo se reivindican las matemáticas como un camino cierto en la búsqueda de la verdad. Concluye que «saber pocas matemáticas nos convierte en ciudadanos más manipulables» y pone varios ejemplos, como «comprar un décimo a doña Manolita *porque ahí cae mucho* sin tener en cuenta la enorme cantidad de números que despacha esa administración de lotería». En matemáticas, la precisión es una exigencia absoluta: un error de un solo guarismo, un cero más o menos, multiplica o divide por diez y, por tanto, cambia totalmente la magnitud de la cifra. El artículo finaliza exponiendo el asombro de los expertos ante el hecho de que los planes de estudio no incluyan materias específicas para aprender a indagar. En esa reflexión coincido plenamente, aunque en mi opinión no es tanto un problema de qué asignaturas se imparten, sino del modo en que esto se lleva a cabo. Nuestra escuela de ajedrez, EDAMI, lleva más de una década enseñando ajedrez en un buen número de centros escolares con notable éxito, y ello porque el objetivo no ha sido nunca formar campeones, sino enseñar a pensar a los alumnos, de modo que lo aprendido en ajedrez les resulte útil en el resto de las asignaturas.

En todo caso, resulta palmario que el proceso de aprender a pensar y mejorar nuestra capacidad para la resolución de problemas no se termina nunca, es como hacer ejercicio físico, un ciclo constante que se retroalimenta: cuanto más deporte hacemos, mejores son los resultados y de nuevo se despierta nuestro deseo de

seguir practicando. En nuestra vida, casi sin darnos cuenta, cada día aprendemos algo nuevo o mejoramos ligeramente alguna costumbre. De vez en cuando, nos lo tomamos más en serio y nos apuntamos a un curso, leemos algún libro o hacemos un esfuerzo muy definido por mejorar algún aspecto relativo a nuestro trabajo o a nuestro rendimiento general. Pues bien, lo que proponemos en este libro es usar el método ajedrecístico para desarrollar un hábito estratégico. Vamos a empezar con ejemplos concretos, concentrándonos en lo que sería hallar el enfoque adecuado para cada problema, para lo cual será imprescindible centrar la atención en la posición de salida, en este caso el enunciado. Para practicar, nada mejor que hacerlo con un par de ejercicios, que luego comentaremos.

EJERCICIO FÚTBOL

¿Cuántos partidos se juegan en total en la liga española de fútbol? Recordemos que son veinte equipos que se enfrentan todos contra todos, a doble vuelta, un partido en casa y otro fuera.

Aunque la solución es relativamente simple, muchas personas dan como resultado 38, cayendo en el desliz más grave que señalábamos anteriormente. La falta de atención a la hora de leer el enunciado se ha traducido en un margen de error colosal. Otra cifra errónea que se presenta a menudo es 760, resultado de multiplicar 20 equipos por 38 encuentros, olvidando la necesaria operación de dividir por dos, pues en cada partido juegan dos equipos. Las personas con un nivel analítico más desarrollado, o simplemente aquellos que siguen mucho el fútbol, es difícil saberlo en este caso, introducen un concepto ajeno al enunciado: las jornadas. Este concepto sirve de apoyo y nos permite simplificar la resolución del problema. En cada jornada se disputan diez encuentros, tienen que disputarse 38 jornadas para que todos los equipos se enfrenten contra los rivales tanto fuera como en casa, así que $38 \times 10 = 380$. Una solución limpia y elegante.

EJERCICIO SUMAS

Estos dieciséis números pueden sumarse de dos en dos, de modo que todas las parejas den el mismo resultado. ¿Cómo? 12, 27, 18, 24, 38, 39, 7, 32, 29, 15, 35, 26, 14, 41, 21, 46.

El número de posibles combinaciones es enorme y, sin embargo, la mayoría de las personas aciertan a solucionar este ejercicio rápidamente. Ello sucede gracias a un razonamiento intuitivo que nos indica que deben emparejarse el mayor con el menor. Correcto: en el caso que nos ocupa, la suma es de 46 + 7 = 53 y, si el enunciado es cierto, no debemos perder el tiempo con el resto de los números.

¿Cómo sabe nuestro cerebro que ésta es la solución correcta? Simplemente, usando una capacidad lógica innata en el ser humano, que se desarrolla desde muy corta edad. A todos les resultará familiar la típica situación de ir a jugar a algo, por ejemplo un partido de fútbol, y poner en el mismo equipo al más fuerte con el más débil para que el encuentro sea lo más equilibrado posible. Evidentemente, si damos la espalda a nuestras capacidades innatas, los problemas pueden volverse engorrosos y el riesgo de cometer un error aumenta.

Volviendo al mencionado artículo «Anumérico», el profesor de historia de la filosofía y académico Emilio Lledó afirma sobre las matemáticas que «esta ciencia es una lucha constante con la verdad porque en ella, en su exactitud, no caben las ideas mentirosas», y establece la siguiente cadena de pensamiento: aprender → experimentar → deducir → demostrar → estar en contacto con lo verdadero. En la fase inicial del pensamiento ajedrecístico, que ha de llevarnos de la posición sobre el tablero hasta la jugada que vamos a realizar, se plantea una cadena lógica muy similar:

FASES DEL PENSAMIENTO

La posición inicial se corresponde con la realidad actual, mientras que la jugada realizada nos lleva a la posición futura, que ha de corresponderse con los objetivos marcados.

El esquema de pensamiento sería el siguiente:

1. Observar, 2. Comprender, 3. Deducir, 4. Planificar, 5. Calcular, 6. Actuar

Esta cadena se entiende mejor si la presentamos como una escalera, donde cada etapa siguiente marca un plano de pensamiento superior. Para resolver el primero de los ejercicios anteriores, bastaba con prestar una adecuada atención al enunciado, leer y comprender, pues la operación de resolución era trivial. En el

segundo ejercicio nos situamos en el tercer escalón, y aplicamos un sencillo procedimiento deductivo, apoyado en nuestra capacidad lógica. Pero los problemas a los que nos enfrentamos no siempre son tan simples.

EJERCICIO TENIS

¿Cuántos partidos en total se disputaron en el cuadro individual del Torneo Máster de Tenis de Madrid 2009? Participaron 56 jugadores por sistema KO; es decir, al perder un encuentro el jugador queda eliminado de la competición.

Cuando he planteado este problema, en algunos talleres en los que he participado, he observado que la mayoría de la gente se lanza sin demora a dividir por dos la cifra inicial: 56-28-14-7... Pero, al llegar al siete, se produce la crisis: «Houston, ¡tenemos un problema!». ¿Cómo emparejar un número impar de jugadores? La reacción más común es poner en duda el enunciado del problema: ¿realmente es correcto? ¿Seguro que eran 56 jugadores? Estamos tan acostumbrados a que funcionen ciertos automatismos que nos cuesta creer que puedan fallar, y cuando ello sucede, nuestra primera reacción es cuestionar todo lo demás: no estamos dispuestos a renunciar tan fácilmente a esos procedimientos que durante años han ido arraigando en nuestro modo de pensar.

Aquí lo de menos es el problema en concreto, lo que cuenta son las conclusiones que podemos extraer al analizar el modo en que lo abordamos. Si el enunciado incluyera un recordatorio acerca de que los torneos de tenis manejan el concepto de cabeza de serie, que clasifica directamente a segunda ronda, entonces veríamos con mayor claridad una solución, vía el cálculo numérico. Pero ¿qué sucedería si, en lugar de 56 jugadores, habláramos de 1.000?, ¿y si en vez de asignar un tiempo ilimitado nos pidieran la solución en sólo treinta segundos? La solución a este problema se ofrece en el apartado de conclusiones de este capítulo.

PENSAR EN VOZ ALTA

El ajedrecista que busca la mejor jugada lo primero que debe hacer es fijar su atención al ciento por ciento en la posición, no en las posibles jugadas, aunque esto último resulte una tentación irresistible. En las sesiones de entrenamiento que dirijo, con

frecuencia recurro al método del pensamiento en voz alta. Coloco una posición en el tablero e indico al alumno que piense su jugada, y que, por favor, sea tan amable de expresar su pensamiento en voz alta. «Lo primero que se me ocurre es mover el caballo a la casilla g5. Sí, me gusta esa jugada. Si el rival lo amenaza con el peón, entonces sacrifico mi torre en f6 y logro un ataque decisivo. ¿Es realmente decisivo?...» Lo anterior es un ejemplo de lo que muchas veces me encuentro. Sin tan siquiera detenerse a contar las piezas en el tablero, el jugador se ha embarcado ya en el análisis de la jugada que le gusta, que le ha llamado la atención, perdiendo de vista la necesaria perspectiva global que le permitiría considerar objetivamente las opciones disponibles.

Así, se impone realizar primero un estudio profundo de la posición, que incluya una evaluación de la misma desde diferentes ángulos: balance material, seguridad de los reyes, actividad de las piezas, establecimiento de puntos fuertes y débiles. Ello nos permitirá aventurar una estimación global: las blancas están mejor, o el juego está equilibrado. A veces podremos llegar a conclusiones que resultarán muy valiosas a la hora de seleccionar una jugada; por ejemplo: «Estructuralmente las blancas están mal, y a largo plazo están perdidas. Pero disponen de una cierta iniciativa de carácter temporal, que quizá podría convertirse en un ataque al rey enemigo». Evidentemente, en ese escenario, si conducimos las blancas, descartaremos cambios innecesarios de piezas que simplifiquen la posición, o jugadas lentas que permitan que nuestra iniciativa se diluya. En su lugar, buscaremos la acción directa y enérgica en el flanco donde se sitúe el rey enemigo. En la jungla de variantes y opciones que nos presenta la vida —y la partida de ajedrez— conviene tener el mayor número de referencias útiles que guíen nuestra búsqueda, si no queremos correr el riesgo de acabar cansados y desorientados.

Les recomiendo que prueben a usar ocasionalmente el método de pensar en voz alta, tanto para situaciones de trabajo en equipo como en cuanto herramienta de terapia individual. Compartir no sólo nuestras conclusiones, sino nuestros procesos de pensamiento, puede revelarse como un ejercicio muy útil. Enseguida nos daremos cuenta de si el pensamiento fluye de modo ordenado, eficiente y armónico o por el contrario es torpe, artificial o caótico;

percibiremos si transmite serenidad o nerviosismo, confianza o dudas. Y muchas veces, podremos ayudarnos unos a otros o comprender mejor nuestro propio modo de pensar.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN: CASO PRÁCTICO DE *DEEP BLUE*

Acerca de la importancia de la evaluación de la posición, viene a cuento una de las innovaciones que introdujimos en 1997, en el desarrollo de la máquina de IBM *Deep Blue* para el encuentro con Kaspárov. Hasta aquel momento, las máquinas de ajedrez basaban su fuerza de juego casi exclusivamente en su potencia de cálculo y decidían acerca de la jugada que se debía realizar considerando las posiciones resultantes conforme a unos parámetros relativamente simples: balance material y actividad de las piezas, o secuencias concretas de ataque al rey. Desde el principio, insistí en la necesidad de «enseñar ajedrez» a la máquina. Ello pasaba por que *Deep Blue* fuera capaz de identificar ciertos patrones, de dar importancia a factores tanto dinámicos como estáticos, con una visión a medio y largo plazo, como haría un gran maestro. Por ejemplo, si un rey tiene una protección estructural débil —con pocos peones delante—, ello debe penalizar la estimación general de su posición, aunque no existan por el momento amenazas directas. O si tenemos una casilla débil —que nuestros peones no pueden controlar— próxima a nuestro territorio, desde la que un caballo enemigo podría hacernos mucho daño, ello debe conducir a *sobrevalorar* los caballos enemigos al hacer el recuento de material, aunque de momento no tengan una ruta de acceso a esa casilla. Para aquel proyecto, desarrollamos en total más de tres mil argumentos lógicos de esa naturaleza, traduciendo los mismos al lenguaje numérico de la máquina. Ésa fue una de las principales novedades que presentó *Deep Blue*, y que conecta con la cita de Einstein al principio de este capítulo: fue mucho más importante concentrarnos en lo que la máquina podía *comprender* que en lo que era capaz de *hacer*. Todo ese entramado lógico estuvo en el fondo de la sensacional victoria de la máquina en la segunda partida, como también en el origen de la derrota en la primera. En la partida inaugural del encuentro, Kaspárov logró sacrificar material a cambio de una iniciativa a largo plazo, un concepto difícil de

manejar por parte de la máquina. La traducción de cientos de principios generales no bastó para salvar a la máquina de esa derrota, pero sí resultó decisiva en la victoria lograda en la siguiente partida. En aquella ocasión, se había alcanzado una posición muy crítica, con Kaspárov a la defensiva, en una situación muy difícil. La máquina había jugado una partida de corte estratégico de modo magistral, y la ventaja posicional se había ido acrecentando. En un último intento, Kaspárov ofreció el sacrificio de un par de peones a cambio de activar sus piezas, pero la máquina rechazó la propuesta y con gran *sangre fría* renunció a la inmediata ganancia de material y siguió consolidando su ventaja posicional, con una poderosa jugada de bloqueo. Kaspárov, con posterioridad, se quejó de que aquella jugada era demasiado *humana*, y llegó a insinuar que la máquina podría haber recibido ayuda externa. Lo cierto es que, entre las reglas incorporadas al conocimiento de la máquina, había algunas que convertían la estimación del material en algo dinámico, y en aquella posición concreta, *Deep Blue* decidió que no merecía la pena capturar los peones y era preferible mantener al rival en situación pasiva.

Los asuntos relacionados con la evaluación de la posición fueron decisivos en el inicio de aquel encuentro, y acostumbran a serlo también en la vida real, donde un cálculo erróneo puede convertirse en un débil punto de partida para todo el razonamiento y desarrollo de la estrategia posterior.

CONCLUSIONES

Pero no nos hemos olvidado del problema del tenis. ¿Cuántos partidos hacen falta, por fin? Una vez hice un experimento con este ejercicio, y en lugar de hablar de tenistas y partidos, cambié el enunciado por gladiadores y luchas a muerte en el circo romano. Hay 56 gladiadores y todos menos uno deben morir. ¿Cuántos combates habrá? Pues 55, naturalmente. ¿Y si son mil gladiadores? Pues 999, claro está. Nos da igual si hay cabezas de serie o cómo se lo guisen, en cada combate (o partido) cae uno y sólo uno, así que tiene que haber tantos combates como participantes, descontando al ganador, naturalmente.

¿Qué conclusiones podemos extraer de lo anterior, y en general de este capítulo? En primer lugar, que, a veces, modificar

ligeramente el enunciado de un problema, o cambiar de método, puede facilitar su solución. Y en segundo lugar, y sobre todo, que el tiempo que dediquemos a afrontar la resolución de un problema en su etapa inicial debe ser tiempo de la «máxima calidad», con más reflexión que acción: no debemos poner en marcha las carretas sin saber antes qué suelo pisamos. La evaluación global de la posición es algo crucial en ajedrez.

De todos modos, volvamos al problema del tenis, que muchos lectores habrán resuelto de modo intuitivo: ¿qué papel desempeña la intuición en los procesos de toma de decisiones? Abrimos un paréntesis en el siguiente capítulo para ocuparnos de esa difícil cuestión.

4. LA INTUICIÓN

«La razón teme la derrota, pero la intuición disfruta la vida y sus desafíos.»

PAULO COELHO, escritor

ANÉCDOTAS DE CAPABLANCA

El *Diccionario de la lengua Española* de la Real Academia explica: «Intuición es la facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento». Una definición clara y precisa, aunque el uso del término va asociado frecuentemente a la capacidad de predecir acontecimientos futuros. José Raúl Capablanca, tercer campeón mundial de ajedrez, declaró al respecto: «Puedo adivinar en un momento lo que se oculta detrás de las posiciones y qué es lo que puede ocurrir o lo que va a ocurrir. Otros maestros tienen que hacer análisis para obtener algunos resultados, mientras que a mí me bastan unos instantes». Bien, queda claro, pero ¿cómo sucede? ¿Cómo funciona la intuición? ¿Puede controlarse o entrenarse? Hay un sinfín de teorías al respecto, aunque en realidad sabemos todavía poco acerca del funcionamiento del cerebro humano. Sin duda, el estudio, el entrenamiento y la experiencia desarrollan lo que conocemos como intuición, aunque el talento natural tiene también mucho que ver. Pero diciendo lo anterior sólo repetimos obviedades, así que prefiero que abordemos ejemplos concretos y procuremos extraer conclusiones útiles en la práctica.

Empecemos con un caso que se cuenta del propio Capablanca. Se dice que, cuando el campeón cubano estaba en Moscú disputando un fuerte torneo que se celebró en la capital rusa en

1925, fue protagonista de una interesante anécdota. Después de finalizar su partida, Capablanca se hallaba alternando con el público cuando fue requerido por un grupo de aficionados que analizaban apasionadamente una de las partidas en juego. Al ser preguntado acerca de su opinión sobre la jugada que convenía efectuar, y si la ventaja blanca debería ser suficiente para ganar, Capablanca, tras una breve reflexión, contestó de un modo peculiar: cambió la posición de la mayor parte de las piezas en el tablero... y de pronto se hizo la luz, todos comprendieron que las blancas podían ganar. Capablanca había mostrado el objetivo, la posición ideal que debían perseguir las blancas. «Ahora es tarea suya hallar el camino a la victoria, debe ser algo trivial.» El razonamiento estratégico de Capablanca en este caso tiene mucho que ver con el pensamiento no lineal, un método muy útil para activar los procesos intuitivos. Nos concentramos en los objetivos, en los elementos esenciales que los definen, y nos olvidamos por un momento de las jugadas, de los detalles concretos.

Cuando uno se centra de un modo natural en los objetivos y en sus características, sin sufrir por cómo alcanzarlos, puede lograr una cierta paz mental, y es más probable que en ese momento —o algo después— la famosa intuición acuda en su ayuda. Del mismo modo, alimentar el pensamiento creativo y dejar vagar la imaginación libremente estimula los procesos intuitivos de *no razonamiento*.

Pero no resulta sencillo liberarse de los convencionalismos. El gran pensador Albert Einstein se lamentaba hace un siglo: «La mente intuitiva es un regalo sagrado, y la mente racional es un fiel sirviente. Hemos creado una sociedad que rinde honores al sirviente y ha olvidado el regalo». Es cierto, a veces confundimos la intuición con un apego a ciertas rutinas de pensamiento que no siempre funcionan, de modo que nuestro potencial se bloquea.

Examinemos a modo de ejemplo el famoso problema de las tres puertas, que se hizo popular tras aparecer en una reciente película de Hollywood. Trataré de explicarlo bien, aunque pido disculpas por anticipado, pues incluso conociendo la solución a muchas personas les cuesta aceptarla como verdadera. Recuerdo una cena con un grupo de amigos en la que fui incapaz de hacerme entender, y acabé siendo el único que apostaba por la respuesta correcta.

PROBLEMA DE LAS TRES PUERTAS

El concursante de un programa de televisión se enfrenta a la prueba final, en la que hay tres puertas. Detrás de una de ellas hay un coche, y tras las otras dos no hay nada. El concursante elige una libremente y, acto seguido, el presentador siempre ordena abrir una de las otras dos puertas, que él sabe que está vacía. Quedan de ese modo dos puertas cerradas, en una de las cuáles con toda seguridad está el coche. Entonces, tienta al concursante: «¿Desea cambiar de puerta?». ¿Qué diría usted? ¿Es ventajoso cambiar?

La intuición nos dice que da igual, que tendremos un 50 por ciento de probabilidades de acertar. Pero no es así. Al elegir una puerta al principio teníamos un tercio de posibilidades de acertar, y el doble de posibilidades de fallar. El hecho de que el presentador ordene abrir una puerta sabiendo que está vacía no altera para nada la situación, ni nuestra probabilidad inicial. Pero, si cambiamos la puerta, doblaremos nuestras opciones de obtener el coche, pues estaremos apostando en contra de nuestra probabilidad inicial, tendremos dos puertas ganadoras en vez de una, y nos da igual que una de ellas esté abierta, pues el presentador siempre mantiene cerrada la puerta buena. Un modo más simple de explicarlo se logra numerando las puertas. El concursante puede elegir por apostar a favor de su puerta original A o por hacerlo en contra, a favor de B + C.

Hemos visto en estos dos ejemplos, el de Capablanca y el de las puertas, como la intuición puede presentar diversas formas, y no todas igualmente fiables, razón por la cual resulta un recurso tan difícil de controlar.

LA INTUICIÓN COMO ARMA PRÁCTICA

Volviendo al terreno de aplicación más directa, sucede a menudo que confiar en la intuición es simplemente la mejor opción práctica. Ello es así, por ejemplo, cuando el cálculo de variantes no nos sirve, bien porque no disponemos de tiempo o porque las opciones son demasiado complejas. En esas situaciones, debemos activar a la máxima potencia el radar de nuestra intuición. Es divertida al respecto la famosa anécdota que cuenta el octavo campeón mundial de ajedrez, Mijail Tal, famoso por sus espectaculares sacrificios de material. «En el transcurso de una partida, tras estar analizando

durante unos minutos una continuación tan atractiva como arriesgada, comprendí que era demasiado compleja para poder garantizar su valor. Entonces, me vino a la mente el famoso poema ruso para niños, que habla de cómo sacar a un hipopótamo de un pantano. Imaginé durante largo rato cuerdas, poleas, incluso helicópteros, pero todo fue inútil. ¡Que te hundas!, pensé. En aquel momento, volviendo a la realidad, hice la jugada, sabiendo que en las complicaciones resultantes debería ser capaz de superar a mi rival. Al día siguiente, la prensa relataba con admiración cómo fui capaz de calcular todas las variantes de aquella combinación. Nada más lejos de la realidad.» Decía Einstein: «Los intelectuales resuelven los problemas; los genios los evitan». Tal era, sin duda, un genio.

Por otra parte, en ajedrez se recurre con frecuencia a la intuición a la hora de tomar decisiones de carácter estratégico, cuando se dice que el jugador aplica su sentido de la posición o «sentido posicional». Este otro uso de la intuición lo abordaremos en el capítulo dedicado a la estrategia.

Nos queda claro que, al inicio de los procesos de toma de decisiones, el ajedrecista debe medir el peso de ambos métodos: ¿intuición o cálculo? Aunque en ocasiones es preferible guiarse por procedimientos intuitivos, un buen número de veces no queda más remedio que ponerse el mono de trabajo, y clavar los codos, así que en el próximo capítulo trataremos acerca de los secretos del cálculo de variantes.

5. EL CÁLCULO

«Yo calculo una sola jugada, pero es siempre la mejor.»
JOSÉ RAÚL CAPABLANCA,
CAMPEÓN MUNDIAL DE AJEDREZ

Si al relatar la leyenda sobre el origen del ajedrez vimos caer aplastada nuestra intuición matemática bajo una enorme cantidad de granos de trigo, ahora, al tratar acerca del cálculo de variantes, nos enfrentaremos a cifras todavía mayores, realmente inconmensurables.

INFINITAS POSIBILIDADES

Empecemos con las posibilidades que genera una simple partida de ajedrez. Las blancas, al empezar, disponen de veinte movimientos legales: dos con cada uno de los ocho peones y dos con cada caballo. Las negras, en mérito a la simetría inicial, disponen a su vez de esas mismas veinte opciones. Ello nos da un total de $20 \times 20 = 400$ posiciones distintas tras la primera jugada. Como sólo pretendemos obtener una aproximación, supongamos que a partir del segundo movimiento fueran treinta las jugadas disponibles para cada bando. Así tendríamos $400 \times 30 \times 30 = 360.000$ posibilidades distintas de desarrollo tras la segunda jugada de ambos bandos. Si multiplicamos este número por treinta, y otra vez por treinta, la operación arroja una cifra aproximada de 324 millones de combinaciones, ¡y sólo vamos por la tercera jugada! Aceptando que una partida de ajedrez tenga de promedio cuarenta jugadas, pronto comprendemos que calcular semejante universo de posibilidades es una tarea no sólo fuera de nuestro alcance, sino que

todos los ordenadores de la Tierra unidos tardarían siglos en acercarse siquiera. De hecho, según algunos expertos, el número posible de partidas de ajedrez estaría alrededor de 10120 y, por tanto, sería mayor que el número de átomos en el universo, estimado en algo menos de 1080. Alguna vez me he preguntado cómo diablos calculan los físicos estas cifras; resulta que van de menos a más: estiman primero los átomos que contiene una molécula de agua, luego un litro, después el planeta Tierra, y de ahí para arriba, ¡hala!, con alegría, a multiplicar por estrellas y galaxias. Visto el océano de posibilidades, con razón decía el poeta inglés lord Byron aquello de que «la vida es demasiado corta para el ajedrez», aunque los ajedrecistas contestamos como el escritor y maestro de ajedrez Irving Chernev: «Del ajedrez se ha dicho que la vida no es lo suficientemente larga para él. Pero eso es culpa de la vida, no del ajedrez».

¿CÓMO ELEGIR?

Volviendo al asunto que nos ocupa, debemos comparar el ajedrez con la vida real, así que vamos a lo práctico; se nos permite hacer sólo una jugada y hay que elegir, pero ¿cómo orientarnos ante semejante cantidad de posibilidades?

Me encanta la respuesta que daba el campeón mundial José Raúl Capablanca cuando le hacían la típica pregunta acerca de cuántas jugadas era capaz de calcular con antelación: «Yo calculo sólo una, pero es siempre la mejor». Una vez me permití contestar de ese modo a un periodista y, para mi sorpresa, tomó nota disciplinadamente y pasó a la siguiente pregunta con gesto serio. La verdad es que el número de jugadas que un maestro de ajedrez es capaz de calcular es muy variable, y depende absolutamente de la complejidad de la posición. Resulta relativamente sencillo, por ejemplo, seguir mentalmente una larga variante en la que todas las jugadas son forzadas, mientras que es mucho más difícil profundizar en otra en la que cada bando dispone de múltiples opciones. En cualquier caso, la respuesta de Capablanca se toma a broma una pregunta que en realidad está mal planteada. Lo relevante no es la cantidad, sino la calidad del análisis. No importa cuántas jugadas se es capaz de calcular, sino cómo se llega a la conclusión acerca de cuál es la mejor.

Para empezar, ¿cuántas opciones debemos considerar a partir de una posición determinada? Entre las jugadas disponibles en cada posición, la mente entrenada es capaz de descartar una gran mayoría de forma automática. Todas las jugadas ridículas son suprimidas de forma inconsciente, en un proceso de selección casi instintivo, que recuerda al modo en que el cerebro humano filtra la gran cantidad de información que recibe y la clasifica según su grado de relevancia estimado. Siguiendo con el proceso, a veces el asunto es simple, y no hay dudas en la elección, pues la jugada es evidentemente forzada. En otras ocasiones, el asunto es de naturaleza eminentemente estratégica, a largo plazo, por lo que no resulta útil calcular variantes.

Pero muchas veces nos vemos obligados a hacer una difícil elección entre varias jugadas, a tomar una decisión que puede resultar más o menos trascendental, basada en el cálculo. Refiriéndonos al ajedrez, aquí es cuando entra en escena el árbol de variantes.

EL ÁRBOL DE VARIANTES

El árbol de variantes es un modelo que se comprende fácilmente, pues presenta el abanico de opciones de modo gráfico y reproduce fielmente el devenir de la lucha ajedrecística. «Si yo hago ésta, él puede hacer aquélla»: cada rama representa un conjunto de decisiones de uno y otro bando. Cuando el ajedrecista construye en su mente esta estructura, debe crear cada una de las diferentes ramas del árbol con las jugadas que considera mejores para uno y otro bando. Se trata de un método de cálculo realmente útil, y el lector interesado puede hallar amplia bibliografía sobre el árbol de

decisiones, como se le viene a llamar fuera del plano ajedrecístico.

Para no abordar el asunto de un modo demasiado *académico* ilustraremos el uso del árbol de variantes por medio de una anécdota, inspirada en la que contaba el influyente entrenador de la escuela soviética Alexander Kótov en su célebre libro *Piense como un gran maestro* (Fundamentos, Madrid, 1985). Imaginemos una situación práctica: el jugador, nuestro protagonista, ante el reto de elegir su movimiento, ha llegado a la conclusión de que debe optar entre dos jugadas: retirar el caballo, que está siendo atacado, o trasladar la dama al flanco de rey para organizar un fuerte ataque. «Lo más prudente es retirar el caballo, sin duda —piensa, mientras se dispone a analizar las posibles respuestas del rival—. Claro, si muevo la dama entonces él podría capturar mi caballo. Yo retomo con el peón, y me dispongo a ocupar la columna abierta con la torre. Su rey está en peligro, ¿pero podrá defenderse? De todos modos, él no está obligado a tomar mi caballo; podría traer refuerzos, o incluso pasar al contraataque, aunque esto último sería muy arriesgado... ¿y qué tal si, simplemente, retiro mi caballo? Entonces no asumo ningún riesgo, pero no sé, no me gusta, parece demasiado lento. Voy a analizar seriamente la jugada de dama. Hemos dicho que él traería refuerzos; por ejemplo, mueve su torre a la segunda línea, defendiendo a distancia a su rey. ¿Entonces cómo aumento la presión? ¿Tendré que acabar retirando el caballo igualmente? Para eso, casi mejor lo retiro ahora, veamos, vuelvo con el caballo y él, por lógica, aprovecha para tomar la iniciativa en el flanco de dama... No me convence, es un juego muy pobre por mi parte. Voy a analizar primero la otra...» Así, dudando entre una y otra jugada, van pasando los minutos y de pronto el jugador mira el reloj: «¡Vaya! Veinte minutos y no tengo nada claro qué hacer». Nuestro protagonista vuelve a clavar los codos, trata de concentrarse, pero es una decisión difícil, mira de nuevo el reloj, se pone nervioso, y entonces... sucede algo curioso. Mientras el jugador sufre debatiéndose entre la prudente, pero inocua, jugada de caballo o la ambiciosa, pero arriesgada, jugada de dama, una vocecilla le susurra desde lo más profundo de su cerebro: «¿Y por qué no mueves la torre?». «¡Claro! La jugada de torre es la solución.» Tras haber pasado casi media hora analizando a fondo las otras dos opciones, una breve mirada al tablero le basta para, en

menos de treinta segundos, tomar la trascendental decisión de jugar la torre. Un acto irreflexivo: nada más hacer la jugada, nuestro héroe comprende que acaba de meter la pata. Ha omitido una sencilla respuesta, demoledora, así que la jugada de torre ha sido un grave error... ¿Qué ha sucedido? ¿De dónde salió esa vocecilla?

Acabamos de asistir a lo que llamo entrar en *modo pánico*, y sé muy bien de lo que hablo, pues esto me sucedió en muchas ocasiones a lo largo de mi carrera ajedrecística. La vocecilla es nuestro cansancio, nuestro estrés: «Déjame en paz, no me hagas sufrir más». Haces la jugada de torre y te quedas a gusto: «¡Por fin!», piensas. Pero el relax dura muy poco, hasta que retomas el control de tu voluntad y comprendes que acabas de ceder a la presión una vez más.

Para que la técnica del árbol de variantes resulte eficaz se requiere una correcta aplicación del método, lo cual exige una gran disciplina. En ese sentido, siempre me impresionó el dominio de sí mismos que demuestran los grandes jugadores, y en particular puedo hablar de primera mano del caso de Vladimir Krámnik, para quien trabajé durante ocho años. Krámnik nunca entraba en modo pánico. Sus decisiones podrían ser mejores o peores, pero nunca hacía una jugada sin haberla analizado previamente. Incluso en situaciones límite, con poco tiempo en el reloj, él hacía un repaso ordenado a sus opciones y elegía la que consideraba la mejor. Si quedaban veinte segundos, la calidad de su análisis sería de veinte segundos, pero siempre resistía la tentación de *quitarse el muerto de encima* con una jugada improvisada.

Como siempre, el carácter ejerce un papel fundamental, pero también la técnica tiene algo que decir en este asunto del cálculo. Por ejemplo, como gran maestro sé bien que, para que sea útil, el árbol debe tener un tamaño manejable. Por ello, limito todo lo posible el número de jugadas que tengo que considerar, para evitar que el árbol crezca demasiado *a lo ancho*, y por otra parte, detengo el cálculo lo antes posible, en cuanto me veo capaz de evaluar de modo atinado la posición en mi mente, de manera de evitar prolongar así las ramas más allá de lo necesario. Gracias a una oportuna y acertada evaluación podemos *podar el árbol*. En ajedrez, la estimación de la posición puede ser del tipo: «Clara ventaja de las blancas» o «juego equilibrado». Pero el jugador experimentado

puede podar una rama del árbol con una evaluación mucho menos precisa, tal como «posición muy complicada que no acaba de gustarme».

Otro aspecto importante para mantener bajo control el tamaño del árbol, como hemos dicho, es limitar el número de opciones que vamos a tomar en consideración, lo que en ajedrez llamamos jugadas candidatas de cada bando. Se puede ser más eficiente en el proceso de selección de jugadas candidatas gracias a la experiencia o al entrenamiento previo. Normalmente, un gran maestro es capaz de limitar las jugadas candidatas a un máximo de cuatro o cinco, y a una o dos respuestas en los niveles siguientes del árbol.

En resumen, el gran maestro desarrolla en su mente cientos de posibilidades a lo largo de una partida, aunque es capaz de distinguir las posiciones que requieren un análisis concreto y profundo de otras en que la elección de la jugada se basa en procedimientos estratégicos e intuitivos. Lo que hay que hacer siempre, en cualquier posición, es prestar atención a las amenazas del rival. Por otra parte, una medida elemental para prevenir desastres consiste en agudizar la atención cuando pensamos realizar alguna jugada arriesgada. En este último caso, se deben considerar todas las posibles respuestas del rival en su próximo turno y, según la complejidad de la posición, en los siguientes.

Finalizaremos este capítulo con dos ideas útiles. La primera se refiere a la actitud, y se resume con la triple C: concentración, creatividad, confianza.

LA TRIPLE C: CONCENTRACIÓN, CREATIVIDAD, CONFIANZA

De la concentración ya hemos hablado: un fallo de atención en el cálculo puede resultar fatal. En segundo lugar, la creatividad es una condición innegociable si queremos lograr la excelencia y, todavía más importante, si queremos disfrutar de lo que hacemos. La monotonía lleva al aburrimiento y éste, a la mediocridad. Por último, la confianza es básica en muchos aspectos, aunque yo destacaría dos. Uno, para evitar caer en modo pánico, y dos, para movernos con seguridad y determinación por las ramas del árbol. No hay que repetir una y otra vez los análisis efectuados, debemos confiar en nuestra capacidad, para bien o para mal. Hay personas inseguras que, aun sabiendo que han llegado a una conclusión, les

cuesta aceptarlo y se preguntan constantemente si habrán olvidado algo, si habrán hecho algo mal... Actuemos con confianza, seriedad y serenidad, y veremos mejorar nuestros resultados; y nuestra salud.

La segunda idea tiene que ver con tres técnicas muy útiles para atacar el árbol de variantes, la he llamado la triple E: eliminación, extrapolación, exploración.

LA TRIPLE E: ELIMINACIÓN, EXTRAPOLACIÓN, EXPLORACIÓN

El método de eliminación es una de las herramientas más poderosas que tenemos a nuestra disposición en los procesos de toma de decisiones. Consiste en invertir el proceso lógico: en vez de buscar las jugadas buenas, nos dedicaremos a localizar y descartar las jugadas malas. Así, eliminando lo que no nos convence, obtendremos un panorama de mayor claridad, que será un punto de partida mucho mejor para cualquier procedimiento que vayamos a aplicar a partir de ese momento. Además, sucede a menudo que, tras los descartes, sólo queda una opción disponible, un camino más o menos obligado, y en ese caso podemos tomarlo tranquilamente, incluso sin conocer adónde nos lleva, pues sabemos simplemente que las alternativas no son aceptables. Este método resulta muy útil en cualquier situación, también para reforzar una conclusión que *sabemos* de modo intuitivo que es la correcta, aunque muchas veces no nos resulte cómodo aceptarlo. Me viene a la mente un ejemplo bien sencillo: mi esposa y yo estamos durmiendo y nuestra hija de tres años empieza a llamarnos a las tres de la mañana: «¡Papá! ¡Mamá!». ¿Hay que levantarse? Una breve aplicación del método de eliminación nos da la respuesta: la niña no va a callarse, no podemos ignorarla por mucho tiempo; conclusión: cuanto antes me levante y la atienda, mejor para todos. La única duda en este caso es si se levanta mi mujer o lo hago yo... Bromas aparte, el método de eliminación —además de su indudable valor práctico— tiene también una sólida base científica. La mayor parte de las veces la mejor jugada acostumbra ser la más complicada, la más rica en opciones y, por tanto, la más difícil de calcular: sus virtudes pueden ser discutibles, pero sus fallos no son evidentes. Sin embargo, las jugadas malas, con frecuencia suelen ser más simples, sus fallos o carencias aparecen más claros, y por ello invertiremos menos

tiempo en *aislar* la mejor opción que en analizarla hasta sus últimas consecuencias. Recordemos que nuestro objetivo es hacer la mejor jugada, no adivinar el futuro.

Un claro obstáculo para la aplicación de este método de eliminación es la inseguridad propia de algunas personas. Recuerdo el caso de un compañero de la selección española con el que tuve la oportunidad de compartir varias olimpiadas. A menudo, en su turno de juego, se quedaba pensando una jugada obvia. Mientras su reloj corría, yo me desesperaba: «¿Qué está mirando? ¿Qué diablos piensa? ¿Acaso no es obligada la jugada?». Por fin, lentamente, efectuaba el movimiento esperado, pero en el camino había malgastado un tiempo precioso, que a menudo echaba de menos al final de la partida. Cuando le pregunté al respecto, me contestó que quería conocer la verdad de la posición, que no le parecía «serio» efectuar un movimiento sin conocer sus consecuencias. Pero esa actitud llevaba a resultados desastrosos: tras haber empleado mucho tiempo en jugar una buena partida, de pronto se veía obligado a terminarla en pocos minutos, y con el apremio de tiempo llegaban los errores de bulto y echaba por tierra el trabajo anterior. ¿Falta de sentido práctico? Quizá; en todo caso es un claro ejemplo de cómo la inseguridad puede disfrazarse de un pretendido rigor analítico, hecho que nos impide aceptar el problema como primer paso para su solución. Por supuesto, con el tiempo, mi compañero comprendió la situación y le puso remedio, lo cual le permitió con poco esfuerzo mejorar bastante su rendimiento.

La segunda E va por extrapolación, que según define la RAE es la capacidad de aplicar conclusiones obtenidas en un campo a otro; en nuestro caso nos sirve para referirnos al caso en que detectamos patrones conocidos que pueden ayudarnos a guiar nuestro cálculo, lo que llamaríamos aprovechar la experiencia.

He dejado la exploración para el final, aunque es precisamente una de las cosas que hay que hacer al principio. Enfrentado a un abanico de opciones, conviene dedicar unos instantes a echar un rápido vistazo a cada una de ellas. Explorando primero, podremos decidir mejor qué otros métodos aplicaremos en el cálculo.

Un ejemplo práctico: se encuentra el lector en medio de una plaza y quiere comprar un traje elegante. De la plaza parten varias calles y avenidas ¿Echará a andar por la que tenga más a mano?

Aquí vale responder «mejor pregunto a alguien», claro, pero imaginemos que no habla el idioma o que nadie acierta a orientarle. Lo más lógico, por supuesto, es dar una vuelta a la plaza y fijarse en cuál de las calles resulta más *prometedora*: ¿tiene tiendas?, ¿se ven de buena calidad?, ¿va la gente mejor o peor vestida?, ¿cargan bolsas de compras? Preguntas de este tipo deberían ayudarnos a tomar la mejor decisión. La exploración previa es un paso recomendable que a veces olvidamos, especialmente cuando nos atrae mucho una jugada y *queremos* hacerla.

Habrá tiempo más adelante de profundizar en lo dicho anteriormente y de examinarlo desde otras perspectivas. Para continuar, en contraste con un tema tan árido como el cálculo, nos ocuparemos en el próximo capítulo de la creatividad. Si la disciplina es uno de los pilares para el cálculo, ¿en qué fuentes bebe la creatividad? ¿Está la creatividad reñida con la planificación o la disciplina, como puede parecer a priori?

6. LA CREATIVIDAD

«Lo importante es no dejar de hacerse preguntas.»

ALBERT EINSTEIN

Todos los campeones mundiales de ajedrez contribuyeron de modo muy personal al desarrollo y progreso del juego. Algunos centraron su aportación en cuestiones relacionadas con la estrategia; otros, en los métodos de preparación, y unos pocos fueron capaces incluso de imponer su propia visión filosófica sobre la lucha ajedrecística. Todos fueron innovadores, creadores de primer orden, y dejaron su huella por medio de ideas originales y, en algunos casos, revolucionarias.

La creatividad es un rasgo característico —y necesario— en los individuos u organizaciones que logran alcanzar la excelencia. Si bien basta con ser fiel a una serie de hábitos para conseguir un cierto grado de eficiencia, se precisa aportar un valor diferencial para destacar sobre la media. En ajedrez, este factor es muy acusado, como sucede por cierto en otras áreas. El economista Kenneth Rogoff señala al respecto: «Los jugadores de ajedrez son personas muy creativas. Para tener éxito debes estar pensando constantemente en nuevas ideas. Lo mismo puede decirse en el campo de la economía. Seguramente, en cualquier rama, para tener éxito debes ser creativo».

Está claro que en un entorno competitivo como el actual, la capacidad de innovación vale su peso en oro, y por ello no es extraño el esfuerzo que desarrollan al respecto las grandes compañías.

A lo largo del tiempo, sin embargo, el concepto de creatividad

ha ido evolucionando. Recientemente, la era de la información y su correspondiente proceso globalizador han significado que miles de nuevas ideas estén disponibles inmediatamente a cada minuto en todos los ámbitos del conocimiento. Ello obliga, tanto a las empresas como a los individuos, a replantearnos el tratamiento tradicional que veníamos dando a la creatividad, que se ha convertido en un concepto bastante más complejo y exigente. Ya no basta con tener una idea nueva: para que tenga éxito debes tenerla en el momento justo, ni pronto ni tarde, y con una visión de futuro apropiada y muy dinámica: ¿cómo va a interactuar esa nueva idea con otras novedades que han de surgir en el corto plazo?

Por ejemplo, en ajedrez, las bases de datos que usamos los profesionales contienen ya más de cinco millones de partidas, y todos los días se juegan miles de partidas nuevas por internet, hasta el punto de que el exceso de información se ha convertido en un peligro tan grave como la falta de información con que se encontraban los maestros de antaño. Por otra parte, los procedimientos técnicos han sido depurados y perfeccionados hasta la saciedad, y en especial los finales de partida más importantes han visto desvelados todos sus secretos. «Está todo inventado» es una frase que oímos con frecuencia en distintos ámbitos, también en ajedrez. De hecho, es significativo que en los años treinta, el que fuera campeón mundial José Raúl Capablanca llegó a afirmar que el ajedrez se acercaba a su muerte, pues los buenos jugadores dominaban casi a la perfección todas las facetas del juego, y no quedaba apenas nada por descubrir. Según Capablanca, los ajedrecistas no serían nunca más compositores, sino meros intérpretes de la obra creada por sus ilustres antecesores. El Gran Maestro cubano llegó a proponer ampliar el tablero para dar cabida a una nueva pieza, el ministro, que debía combinar el movimiento de caballo y alfil. Ahora, sabemos que el tiempo y sus propios sucesores se encargaron de desmentir al gran Capablanca, quien, sin lugar a dudas, quedaría maravillado al comprobar hasta qué punto el ajedrez ha evolucionado en manos de los maestros modernos.

Puede ser útil relacionar la innovación con el hábito de actuar en contra de los criterios establecidos, tal como decía Einstein: «Si quieres ser un gran científico, dedícate un cuarto de hora al día a pensar todo lo contrario de lo que piensan tus amigos». Pero hay

que andarse con cuidado. En mis cursos, cuando observo que algún alumno tiene una excesiva tendencia a crear su propio camino, le recuerdo que en ajedrez es fácil inventar una jugada nueva, el mérito es que además sea buena.

KASPÁROV Y LA CREATIVIDAD PREPARADA

Con demasiada frecuencia, la originalidad se convierte en un pretexto para tomar el camino más fácil y ahorrarnos el esfuerzo de aprender lo que ya está inventado. Recuerdo que en su tiempo, Garry Kaspárov recibió algunas críticas por su excelente preparación teórica: «No resulta lo bastante creativo, trae todo preparado de antemano». Kaspárov respondió argumentando que la verdadera creatividad parte del conocimiento. No puedes ser un *creador eficaz* a menos que conozcas a fondo lo que otros han estudiado y las conclusiones a las que llegaron, correctas o no. Ilustra bien este concepto la frase de Otto Von Bismarck, estadista alemán: «Son unos tontos los que dicen que sólo aprenden de la experiencia propia. Yo prefiero aprender de los errores ajenos y evitar pagar el precio por mi cuenta».

KRÁMNIK Y LA BÚSQUEDA DE NUEVOS CAMINOS

La creatividad es en realidad una cuestión de actitud, tal como señala la cita de Einstein al principio de este capítulo, y cualquier momento es bueno para desarrollarla. Recuerdo las primeras sesiones de trabajo con Krámnik, cuando analizábamos habitualmente las partidas disputadas por otros grandes maestros, tratando de hallar posibles mejoras. Al revisarlas, Krámnik nunca daba nada por sentado, e incluso, en secuencias perfectamente establecidas que la mayoría aceptamos como *indiscutibles*, él acostumbraba a preguntarse en voz alta, ¿y por qué no hacer esta otra jugada? Muchas veces resultaba que alguien ya había tenido esa misma idea, y había sido refutada, o bien que, aun siendo una jugada nueva, podíamos descartarla tras un análisis de pocos minutos. Pero en ocasiones surgía un *proyecto* interesante, que había que poner a prueba: «*Make it work*» («Haz que funcione»), me decía. Al presentarle la probable refutación, él acostumbraba a encontrar algún modo de mantener la idea viva e insistía en que siguiera analizándola. Por fin, tras varios días de trabajo agotador,

había que aceptar la realidad: «*A negative result is also a result*» («Un resultado negativo también es un resultado»), frase que ponía fin a la efímera vida de la idea en cuestión. Por supuesto, algunas de aquellas jugadas lograban sobrevivir y se convertían en poderosas armas, ideas nuevas para sorprender a los adversarios.

De aquellas sesiones de trabajo me quedó grabado el modo en que Vladimir realizaba una búsqueda activa de la creatividad, cómo se concentraba ante el tablero y la curiosidad sin límites que demostraba. Era algo así como «es la hora de ser creativos, chicos», pero formando parte de un hábito de trabajo, encajando esa actitud en una celosa planificación, en la que todos los detalles se tenían en cuenta, acorde con los objetivos planteados. El entorno de trabajo era seleccionado cuidadosamente: tranquilidad, buenas vistas, mucha luz, espacios amplios, funcionales pero confortables, donde las distracciones se vieran reducidas al mínimo; los horarios de trabajo se cumplían con gran regularidad, a lo largo de semanas de riguroso entrenamiento.

Evidentemente, la disciplina de Krámnik no llegaba al extremo de ahogar la libertad necesaria para desarrollar la creatividad, y desde luego no operaba como en los viejos tiempos, según me contaba un colega entrenador de la ex Unión Soviética, cuando el KGB —en su ánimo de ayudar a Kárpov frente al disidente Korchnoi — metía a dos grandes maestros en una habitación y los conminaba: «Hasta que se os ocurra una idea válida para ayudar al camarada Kárpov». Por suerte, Krámnik tenía otros métodos.

KÁRPOV Y LA CONFIANZA DE LOS CAMPEONES

Los grandes jugadores se caracterizan no sólo por su pensamiento independiente, sino por la confianza de creerse capaces de cambiar el orden establecido. Recuerdo una ocasión en la que, junto a un colega gran maestro, tuvimos el privilegio de jugar unas partidas rápidas informales con el gran Anatoli Kárpov. Sucedió durante un fuerte torneo, celebrado en la localidad sevillana de Dos Hermanas en los años noventa, cuando Kárpov todavía era uno de los mejores del mundo. A mí me ganó casi todas, pero lo que me impactó a largo plazo fue un breve diálogo que tuvimos durante una de las partidas que disputó con mi colega. Kárpov hacía frente a una de las defensas de moda, y en un momento dado hizo un movimiento poco

habitual y arriesgado. «Vaya, qué interesante, no me suena que esa jugada sea teórica», le comenté. «Ahora ya lo es», contestó con total seriedad. Así es, quizá nunca acabemos de saber si los genios lo son por tener grandes ideas, o tienen grandes ideas por ser genios. Pero, probablemente, aquel movimiento no fue improvisado por Kárpov, sino que formaba parte de su arsenal de ideas en reserva. Anatoli siempre fue muy competitivo y aquella jugada la hizo para ganar la partida, por muy amistosa que fuera.

PERSEVERANCIA Y CREATIVIDAD

En mi contacto con los mejores del mundo, pude comprobar que siempre guardan ases en la manga, nunca cuentan ni demuestran todo lo que saben, por lo que es muy difícil sorprenderlos. Ello tiene que ver con el *fervor* con que se preparan, y con el modo con que *miman* la creatividad. Una vez se me ocurrió contarle una idea nueva al excéntrico y genial gran maestro de Ucrania Vasili Ivanchuk. Tuve oportunidad de arrepentirme: me tuvo todo un viaje en tren —unas diez horas— analizando la dichosa jugada, puliéndola, perfeccionándola, convirtiéndola en una obra de arte, hasta que al llegar al destino le dije: «Quédatela, es tuya, te la has ganado». La usó poco después en un torneo y se anotó una importante victoria, y precisamente con una de las variantes analizadas en el tren. Cuando vi la partida en una revista, no pude evitar una sonrisa...

ATREVERSE A SOÑAR

Por cierto, en ajedrez, la creatividad se asocia con frecuencia con la belleza, con la faceta artística del juego, y particularmente a través de la lucha del espíritu contra la materia, que hemos mencionado en capítulos anteriores, cuando el jugador cede material a cambio de compensaciones intangibles. Decía un famoso jugador de ataque: «El poder del sacrificio es irresistible, el entusiasmo por el sacrificio es innato en el ajedrecista». Es cierto, y ello me recuerda el modo en que yo mismo he logrado en ocasiones crear una partida única, a través de un juego brillante. La clave es evidente: no tener miedo, atreverse a soñar. Mientras consideramos nuestras opciones en un plano teórico, soñar es gratis, podemos aventurarnos a explorar nuevos caminos sin riesgo. Otro asunto es cuando llega la hora de

actuar, de ejecutar nuestros sueños en el tablero —o en la vida real —. Pero eso ahora no toca, en una primera fase debemos pensar libremente, sin trabas ni condicionamientos impuestos de antemano. Y si por vernos soñar alguien piensa que somos unos ingenuos, o que estamos locos, podemos contestar con la frase de Einstein: «Locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener diferentes resultados».

HABLA CON TUS PIEZAS

Quisiera cerrar este capítulo exponiendo una idea útil, que en este caso conecta la creatividad con la acción concreta y que se resume en una frase muy potente: «Habla con tus piezas». Así como en el tablero por piezas nos referimos a peones, caballos y alfiles, en un plano general serían los recursos con que contamos, los compañeros de equipo o nuestras propias habilidades; el abanico de interpretación es sumamente amplio. Habla con tus piezas, y pregúntales cómo se sienten, qué les gustaría hacer, averigua cuál es su potencial. Quizá una torre te diga que le gustaría ocupar una línea abierta, y a partir de ahí surja la idea de una ruptura en un sector del tablero. Quizá el rey se queje de un incipiente resfriado por disponer de insuficiente protección. O un importante peón admita estar sufriendo un gran estrés por la molesta presión de las piezas enemigas. A la hora de planificar de modo creativo, pero eficaz, no olvides hablar con tus piezas, tienen mucho que decirte.

A menudo, la creatividad llega como una inspiración fruto de un conocimiento profundo de la realidad. A eso nos dedicaremos en el próximo capítulo: al análisis como medio de comprender mejor el entorno, las circunstancias de la lucha y la interrelación de los elementos. Mucho antes de hacer una jugada, incluso antes de elaborar un plan, el gran maestro dedica tiempo al análisis de la posición, pero también al del rival y al de sí mismo.

7. EL ANÁLISIS

«Necesitamos conocer el pasado
para enfrentarnos al presente
y prever el futuro.»

PAUL JOHNSON,
ESCRITOR INGLÉS

Un ritual único que se da en ajedrez es el análisis post mórtem, el momento en que los rivales, finalizada la partida, se dedican a examinarla juntos intercambiando sus impresiones sobre la lucha recién concluida. Para ello, invariablemente, sitúan las piezas en posición inicial y razonan cada una de las jugadas efectuadas, desde la primera hasta la última, tratando de identificar los errores cometidos y comprender la partida. Así ha sido durante siglos, y así se sigue haciendo hoy en día en los torneos.

EL MÉTODO RETROSPECTIVO

Hay métodos tan enraizados que no nos planteamos cuestionarlos, pero lo cierto es que, cuando empecé a trabajar seriamente como entrenador, advertí que el procedimiento anterior, analizar la partida desde el principio, era bastante ineficiente. ¿Cómo calificar un movimiento de bueno o malo si no podemos estar seguros de su influencia en el desenlace de la partida?

Así que empecé a trabajar al revés, emprendiendo el análisis por el final, retrocediendo jugada a jugada hasta descubrir en qué momento la balanza se decantó definitivamente para uno u otro bando. Por ejemplo, vamos al final de una partida y nos detenemos en analizar la jugada que permitió el jaque mate, aparentemente un

error decisivo, pero descubrimos que en realidad la posición ya estaba perdida. Por tanto, es evidente que el error de ese bando tuvo que producirse antes. Retrocedemos a la jugada anterior: ¿había algo mejor? Y así, del mismo modo que investigaríamos un crimen examinando el cadáver, y conforme a las pruebas disponibles trataríamos de establecer una cronología de los hechos, igualmente procede partir de la posición final e ir desandando el camino.

Este método analítico puede utilizarse también en el mundo de la empresa para estudiar un asunto partiendo del resultado final. Haciendo un recorrido cronológico hacia atrás podemos hallar las causas reales que llevaron al éxito o al fracaso. Quizá descubramos que a partir de cierto punto, de una decisión clave que se demostró mala, la cosa no tenía remedio y todos los errores posteriores deben ser perdonados. O que el mérito no estuvo en una acción aparentemente brillante, sino en el trabajo preparatorio anterior.

Igualmente se puede efectuar el proceso imaginando la foto completa de un objetivo, e ir retrocediendo y ajustando el escenario, tratando de mantener en todo momento las condiciones que sabemos necesarias para que se cumplan los resultados deseados.

Como método de aprendizaje, también tiene sentido esforzarse en comprender en primer lugar las últimas fases de un proceso. Decía Capablanca: «Con el fin de mejorar tu juego, debes estudiar los finales antes que todo, ya que, mientras que los finales pueden ser estudiados y dominados por sí mismos, el medio juego y la apertura deben de ser estudiados en relación con los finales». Esta frase sigue vigente casi un siglo después. Asimismo, hay que tener en cuenta que en la fase final apenas queda margen para el error. Algún destacado ajedrecista dijo una vez: «Después de una mala apertura, hay una esperanza en el medio juego, pero, una vez que llegas al final de partida, el momento de la verdad ha llegado». De todo lo dicho, obtenemos una primera conclusión: el análisis inicial debe centrarse en las fases más avanzadas —o decisivas— de un proyecto, y no abordar el asunto en un rutinario orden cronológico.

MÁS PERSPECTIVAS, MEJORES SOLUCIONES

Otra cuestión fundamental es estar dispuesto a atacar un problema

desde distintas perspectivas. Decía Einstein: «Una velada en la que todos los presentes estén absolutamente de acuerdo es una velada perdida», y ciertamente para obtener distintos puntos de vista no hay nada mejor que preguntar a los demás. A falta de esa posibilidad, el ajedrecista se esfuerza en enfocar los problemas desde ángulos variados.

Por ejemplo, un acto tan simple como levantarse del tablero puede resultar tremendamente útil. Das la vuelta y observas la posición desde la perspectiva de tu rival, o sencillamente echas una mirada objetiva y desapasionada, como si la partida no fuera tuya. Eso es algo que difícilmente vas a conseguir mientras permanezcas sentado, tenso y concentrado. A partir de ahí, cotejando esa *segunda opinión*, surgirán nuevas preguntas o ideas que serán de gran ayuda en el proceso analítico.

A la hora de considerar varios puntos de vista, los expertos en formación empresarial han propuesto muchos y variados sistemas, algunos de ellos originales y hasta divertidos, como la técnica del reconocido escritor y psicólogo Edward de Bono, consistente en que cada miembro del equipo adopte un sombrero de distinto color, que impone una aproximación distinta al problema tratado: el sombrero blanco obliga a ser neutral y objetivo; el sombrero rojo permite expresar las emociones; el sombrero negro es pesimista; el amarillo, optimista; el verde, creativo, y el sombrero azul debe coordinar a los demás.

Sabemos que, en la fase del análisis preliminar, que debe dar inicio a todo el proceso de toma de decisiones, conviene reunir toda la información relevante. Pero también hay que aprender a presentar esa información de modo eficaz, de acuerdo con los métodos de trabajo disponibles. No cabe duda de que cada problema puede ser abordado con distintas técnicas, y es ahora cuando debemos pararnos a reflexionar acerca de cuáles podrían resultar más adecuados para el asunto concreto que enfrentamos.

Hemos mencionado anteriormente el árbol de variantes como un método útil para el cálculo de jugadas en posiciones complicadas, y acabamos de presentar el método de los sombreros para obtener visiones distintas de una misma realidad. Por supuesto, existen muchas otras técnicas interesantes, que pueden ayudarnos en los procesos de toma de decisiones, y no está de más conocerlas.

Cuando empecé a investigar los paralelismos entre el mundo del ajedrez y las teorías establecidas acerca de la toma de decisiones, hallé muchos puntos de encuentro. Sin pretender hacer un repaso exhaustivo, resumo a continuación algunas de las ideas que me parecieron más útiles, en las que valoro especialmente su sencillez.

MÁS PREGUNTAS, MEJORES SOLUCIONES

El simple hecho de preguntar repetidamente «¿y ahora qué?» o «¿por qué?» permite proyectar la visión analítica al futuro o al pasado, centrando la atención en las consecuencias o las causas. Por supuesto, a la hora de analizar un problema, es útil todo tipo de herramientas comparativas, como las tablas, las listas objetivas de pros y contras, o delimitar los *campos de fuerza* que influyen en los procesos de toma de decisiones, algo muy ajedrecístico.

En la posición del tablero, detectamos con frecuencia elementos que van a condicionar necesariamente el desarrollo de la partida y la estrategia de cada bando. Por ejemplo, aunque el lector no sepa ajedrez, sólo sabiendo que la dama es la pieza más poderosa en ajedrez, trate de contestar esta pregunta: ¿a qué bando conviene generalmente cambiar damas?

Por supuesto, depende de cada situación, pero por regla general conviene el cambio a quien tenga su rey peor defendido, pues la dama, al ser la pieza más poderosa, también es la que concentra mayor potencial de ataque. Igualmente razonable sería contestar que conviene el cambio al bando con ventaja material, que desea simplificar la posición para que su ventaja tenga un peso mucho mayor.

Observamos que las respuestas *estratégicas* que hemos presentado orientan los argumentos hacia el presente o hacia el futuro, y también al beneficio o al perjuicio. La frase «cambio damas porque temo un ataque enemigo» habla de una posibilidad real de daño en el presente. Pero «cambio damas porque tengo ventaja material y por tanto un mejor final» habla de un beneficio en el futuro. El análisis estratégico juega constantemente con esos factores: el tiempo presente y futuro, y las probabilidades de perjuicio o beneficio que ofrecen las distintas opciones que se nos presentan.

Existe una relación causa-efecto entre el pasado y el futuro, y

para entenderla hemos mencionado la importancia de los enfoques creativos y del pensamiento no lineal. En ajedrez resulta muy útil plantearse la pregunta «¿qué pasaría si...?». Debemos ser capaces de imaginar escenarios alternativos, de trabajar con hipótesis, por lejanas que parezcan de momento. He podido comprobar a menudo que esa pregunta abre caminos insospechados, y me permito un ejemplo ajedrecístico: ¿qué pasaría si el caballo enemigo no estuviera ahí para defender su rey? Si las consecuencias fueran inmediatamente devastadoras para la seguridad del monarca, podría plantearme hacer grandes sacrificios para eliminar ese caballo, y surgirían en mi mente jugadas que hasta el momento no me había atrevido a considerar.

Por supuesto, en ajedrez, la tarea analítica no se limita al estudio de la posición, también hay que evaluarla en su contexto, teniendo en cuenta las circunstancias que la rodean; una posición equilibrada, por ejemplo, puede ser una mala noticia en una situación de torneo en la que sólo nos vale la victoria. Igualmente importante es conocer a fondo al rival —la competencia—, su estilo de juego, sus preferencias y sus puntos fuertes y débiles. Y más trascendental resulta todavía el conocimiento de uno mismo, pues, aunque al rival nos lo encontremos sólo en dos o tres partidas al año, con nosotros tenemos que lidiar todos los días.

El conocimiento de uno mismo es imprescindible para progresar en ajedrez y para lograr buenos resultados. En ese sentido, la tarea de analizar las propias partidas, la búsqueda de pautas en nuestro juego y la clasificación de los errores que cometemos nos ayudarán a establecer de modo objetivo nuestros puntos fuertes y débiles. Así, antes de cada torneo y antes de cada duelo particular, además de estudiar las partidas del rival, nos detendremos a valorar su estado general, su energía física y mental, su experiencia, su forma deportiva, sus objetivos, etc. También elaboraremos análisis comparativos entre nosotros y nuestros rivales, respecto a las distintas fases y características del juego: aperturas, táctica, estrategia y finales.

ANÁLISIS PRELIMINAR, CASO PRÁCTICO: *DEEP BLUE VERSUS* KASPÁROV

Quisiera ilustrar lo expuesto, y enfatizar la importancia del análisis

preliminar, con el relato de un caso práctico al que nos hemos referido con anterioridad, y que viví en primera persona: la preparación de la máquina *Deep Blue* para el encuentro con Kaspárov en 1997. Una de las razones de la enorme expectación que ese encuentro despertó fue sin duda la distinta naturaleza de los oponentes: hombre contra máquina. Al comparar a los rivales, algunos comentaristas no dejaron escapar la oportunidad de establecer el símil con el boxeo: «En este rincón, con traje a rayas, ciento setenta y ocho centímetros de estatura y ochenta kilos de peso, el ruso de treinta y cuatro años y actual campeón mundial, Garry Kaspárov. En la esquina opuesta, el aspirante, la máquina de IBM *Deep Blue*, con ciento noventa y seis centímetros de altura y mil cuatrocientos kilos de peso...».

Características	*Garry Kaspárov*	*Deep Blue*
Altura (cm)	178	196
Peso (kg)	80	1.400
Edad (años)	34	4
Lugar de nacimiento	Azerbaiyán	Yorktown, NY
N.º de procesadores	50.000 millones de neuronas	32 procesadores
N.º de jugadas por segundo	2	200 millones
Tipo de energía	Eléctrico-química	Eléctrica
Historial	Campeón imbatido	Aspirante

Por supuesto, nuestro análisis comparativo, desde el punto de vista técnico, debía ser mucho más concreto. Recuerdo cuando al inicio de aquel proyecto me senté tranquilamente a reflexionar acerca del juego de Kaspárov. IBM me había contratado como consultor, y una de mis tareas consistía en asesorar al equipo técnico acerca de la estrategia que se debía seguir, tanto con carácter general como específicamente en la fase de la apertura. Indudablemente, debíamos tratar de plantear una lucha abierta y rica en opciones tácticas, en las que la gran capacidad de cálculo de la máquina se hiciera notar, pero eso es algo que nuestro rival probablemente se esforzaría en evitar bloqueando el juego y llevándolo al terreno de la estrategia a largo plazo. Antes de entrar a considerar opciones

concretas, decidí profundizar al máximo en el conocimiento de los rivales. Así, mi primer día de trabajo produjo un informe algo pesimista. «Malas noticias. Tras analizar a fondo las partidas de Kaspárov en las distintas fases, la conclusión es que su juego se acerca, y mucho, a la perfección. Es el mejor del mundo en aperturas, con un repertorio siempre a la última y rebosante de ideas nuevas. En la explotación de la iniciativa y la conducción del ataque, Kaspárov es el mejor de todos los tiempos, y en el apartado estratégico y los finales de partida, quizá no llegue a matrícula de honor y se quede sólo en sobresaliente, pero aun así está muy por encima del nivel de nuestra inexperta máquina. Fin del informe preliminar.»

Una visión pesimista, en la que, sin embargo, algunos factores jugaban a favor de la máquina. En la tabla adjunta se puede ver un ensayo acerca de las cualidades comparadas de ambos oponentes.

No cabe duda de que el establecimiento de los puntos fuertes y débiles de cada bando es fundamental para determinar las estrategias apropiadas. Trate usted de contestar a la pregunta que yo mismo me hice: ¿cuál es el principal punto débil de Kaspárov, comparado con *Deep Blue*?

Capacidades ajedrecísticas	*Kaspárov*	*Deep Blue*
Cálculo	****	*****
Concentración	****	*****
Memoria	****	*****
Resistencia	***	*****
Temple	***	*****
Estrategia	*****	**
Experiencia	*****	*
Creatividad	*****	?
Intuición	*****	?

Ya hemos mencionado el cálculo, cuyo valor dependerá mucho del tipo de posición que se alcance. Pero el cálculo no es un punto realmente débil de Kaspárov, es una cuestión de cantidad contra calidad; en todo caso es más bien un punto fuerte de la máquina. Se nos ocurre la resistencia física; es cierto, Kaspárov se cansa, aunque

esto no es tan fácil de explotar en un encuentro corto a seis partidas. Y claro, la resistencia psíquica; Kaspárov es humano, tiene emociones, puede llegar a estar deprimido, nervioso, pero ¿seremos capaces de aprovecharlo? ¿Se puede diseñar una estrategia que explote la debilidad por ese flanco?

Antes de contestar la pregunta anterior, vamos a tratar de completar el mapa preliminar. ¿Cómo nos ven los rivales? La empatía es una cualidad fundamental en ajedrez; así pues, la pregunta del millón, que Kaspárov se estaría haciendo durante los meses previos al encuentro, y que el lector puede tratar de contestar, es: ¿cuál es el punto débil de la máquina?

Hay varias respuestas válidas a la pregunta anterior, sin duda. Vamos a examinar algunas de las más verosímiles. Un punto débil de la máquina es la estrategia y la planificación a largo plazo, para las que tan útil es la experiencia; es cierto, en eso tuvimos que trabajar, en enseñar a la máquina a reconocer los patrones posicionales que manejan los grandes maestros, algo que hemos abordado en un capítulo anterior, al tratar acerca de la importancia de establecer una evaluación correcta de la posición. Tomamos nota. ¿Algo más? La creatividad, sin duda, aunque no parece fácil sacar partido de ello. Sin embargo, al hablar de que la máquina no es creativa, nos vamos acercando al meollo del problema, en mi opinión. No sólo no es creativa, sino que la máquina no es espontánea; dicho de otro modo, la máquina es predecible, y está en su propia naturaleza serlo. Hay que admitir que ser predecible, en una lucha cuerpo a cuerpo, es una desventaja. Una enorme desventaja frente a Garry Kaspárov, que actúa como un depredador atento y entrenado para explotar cualquier resquicio en la armadura del oponente.

Por ello, desde el inicio de mi colaboración, propuse dotar a la máquina de una inteligencia flexible, parecida a la del ser humano, en la que se introdujeran ligeros factores aleatorios que impidieran establecer patrones de comportamiento en su juego.

Un ámbito de aplicación muy claro es el modo en que la máquina tiene que jugar la apertura, una fase especialmente decisiva en la lucha hombre-máquina. Es ahí, en las primeras jugadas, donde el juego se abrirá a una partida dinámica favorable al jugador de silicio o quedará trabado en una lenta y estratégica

guerra de trincheras.

Sin duda, la apertura es la parte más *estratégica* del juego de ajedrez. Al no existir todavía contacto con el enemigo, cada bando puede organizar sus fuerzas del modo que estime más conveniente, con el ánimo absolutamente centrado en el medio y largo plazo. Esa visión estratégica ha sido y es, desde luego, el punto flaco de las máquinas. ¿Cómo debe jugar la máquina la apertura? Los programas de ajedrez utilizan un libro de aperturas que contiene miles de partidas disputadas por grandes maestros; los programadores indican a la máquina en cada caso qué jugada del libro debe elegir, y por defecto la máquina jugará el movimiento que sea más popular. Así funcionaba *Deep Blue* en 1995, cuando me enfrenté a ella. Pero, a la hora de diseñar la estrategia de combate, comprendí que este factor convertía a la máquina en un blanco estático y, enfrentada a un rival del calibre de Kaspárov, ello equivalía a perder media batalla aun antes de empezar.

Kaspárov, no me cabía duda, sería capaz de localizar de antemano las situaciones en las que el comportamiento predeterminado no resultara óptimo y, muy probablemente, la máquina acabaría jugando posiciones desventajosas tras la apertura. ¿Qué podía hacerse? Mi recomendación fue que la máquina actuara con criterio humano. Sorprendente quizá, pero no tanto una vez que desarrollemos el alcance de ese planteamiento.

El gran maestro de ajedrez conoce la teoría, las partidas más importantes que se han jugado, y pondera el valor de cada movimiento conforme a diversos parámetros. Eso es fácil de programar: la máquina debe tener en cuenta no sólo la popularidad de una jugada, sino el nivel de quien la juega, qué resultado porcentual obtiene, etc. Pero, además, y esto es lo fundamental, el jugador tiene libre albedrío para usar el conocimiento teórico a su conveniencia, rechazando su valor incluso, si lo considera justificado.

Así, aprovechando su enorme potencia de cálculo, introdujimos en *Deep Blue* la capacidad de decidir en cada situación si seguía los consejos de la teoría o prefería imponer su propio criterio. Lo veremos mejor con un ejemplo: imaginemos una posición que se ha jugado poco, con treinta partidas en las que se jugó el movimiento A y otras diez en las que se optó por el movimiento B. La evaluación

objetiva que la máquina haga de ambas jugadas recibirá un bonus en función del número de partidas y del nivel de los jugadores que las emplearon, pero también de lo recientes que fueran las partidas, así como del resultado obtenido en las mismas. Si, a pesar de los bonus, la máquina evalúa como mejor una opción C, que no se ha jugado nunca, le permitiremos hacerla, contra la opinión de la teoría.

Ese modelo de pensamiento, descrito en el párrafo anterior, fue realmente novedoso para la época, cuando las máquinas seguían a pies juntillas las recomendaciones teóricas, y tuvo una gran influencia en el desarrollo del encuentro.

Es en este punto donde conectamos nuestra acción en los dos frentes de batalla expuestos: cubrir nuestros puntos débiles mientras aprovechamos los del contrario. Al convertir a *Deep Blue* en un ente menos previsible, logramos, de rebote, socavar la confianza de Kaspárov, que vio como buena parte de su preparación estaba condenada a caer en saco roto. Pronto comprendió el ruso lo que estaba sucediendo, pues la máquina pensaba y gastaba tiempo en posiciones teóricas, cuando lo normal hubiera sido que jugara de forma instantánea, siguiendo la recomendación del libro de aperturas, y aunque casi siempre *Deep Blue* elegía la jugada más teórica, en ocasiones se decantaba por la segunda o tercera opción.

Kaspárov y su equipo de asesores comprendieron el cambio enseguida y adaptaron su estrategia. Decía Descartes: «No hay nada repartido más equitativamente en el mundo que la razón; todos están convencidos de tener suficiente». Esa frase vino a mi mente cuando Kaspárov perdió la sexta y decisiva partida del encuentro al pretender que había descubierto hasta el último de nuestros secretos. Esa arrogancia —un defecto muy humano— le condujo al abismo.

ETAPAS DEL PENSAMIENTO AJEDRECÍSTICO

Retomaremos el relato y desenlace de esta historia más adelante. Ahora ha llegado la hora de enlazar el análisis con las siguientes fases del proceso de toma de decisiones. Hay que admitir que cualquier clasificación que hagamos puede ser objeto de discusión y crítica, pues tendrá siempre un alto componente subjetivo. En este libro, distinguimos tres etapas de pensamiento: primero, el análisis

o estudio de la realidad; segundo, la estrategia o fase de planificación, y tercero, la táctica o fase de acción. Se corresponderían más o menos con los procesos de evaluación de la información, establecimiento de los objetivos y selección de los métodos.

En ajedrez, un orden lógico sería:
1. Evaluación de la posición.
2. ¿A qué posición quiero llegar?
3. ¿Con qué jugadas?

En el mundo de la empresa, tal como hemos señalado:
1. Informe de la situación.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Plan de acción concreto.

La fase del análisis ha quedado más o menos delimitada en este capítulo: estudiar la situación, comprenderla, evaluar la información disponible desde varios ángulos. Hecho esto, pasamos a las fases de estrategia y táctica.

Al respecto, a la hora de diferenciar estas fases, el matemático holandés Max Euwe, que fue campeón mundial, decía: «La estrategia es cosa de reflexión, la táctica es cosa de percepción». Así que, en la fase estratégica, seguiremos moviéndonos en un plano de pensamiento superior, no tan abstracto como en la fase de análisis, más concreto, pero todavía lento, pausado y reflexivo, como da a entender la frase de Euwe. La percepción, sin embargo, conecta más con la acción, con la inmediatez, y ahí entramos en el terreno de la táctica.

Otra forma de verlo, más próxima al mundo empresarial, sería la proposición:

$$\text{productividad} = \text{eficacia} \times \text{eficiencia},$$

en la que la eficacia vendría dictada por la estrategia, y la eficiencia, por la táctica.

CONCLUSIONES

Ahora, vamos a ir cerrando este capítulo dedicado al análisis, con una reflexión que resume lo expuesto en tres líneas.

Antes de jugar, antes de empezar a planificar, conviene analizar la situación, estudiar el presente sin precipitarse, comprender la realidad de modo objetivo y enfocar los problemas con confianza, poniéndonos en el lugar de los demás y gestionando de forma adecuada nuestras emociones.

Cerraremos este capítulo presentando al autor de la cita que da inicio al próximo. Se trata de Savielly Tartakower, un notable ajedrecista que llegó a ser uno de los mejores del mundo en los años treinta. Fue un personaje con un gran sentido del humor, que acuñó frases ingeniosas como «en una partida de ajedrez a veces juegan más de cuatro caballos» o «nunca he vencido a un rival sano».

Al ser preguntado sobre las fases de la partida de ajedrez, Tartakower no quiso hablar de análisis, estrategia y táctica, ni tampoco de apertura, medio juego y final. El genial jugador lo explicó mucho mejor: «Una partida de ajedrez se divide en tres etapas: la primera cuando estás seguro de que tienes la ventaja, la segunda cuando crees que tienes la ventaja y la tercera... ¡cuando te das cuenta de que vas a perder!».

8. LA ESTRATEGIA

«Estrategia es lo que hay que hacer
cuando no hay nada que hacer.»

SAVIELLY TARTAKOWER,
gran maestro de ajedrez

La definición que encabeza el capítulo es humorística, pero también penetrante, y de ella pueden extraerse dos importantes conclusiones. Primero: siempre hay algo que hacer. Y segundo: la estrategia es algo que no debe tratarse con prisas.

Efectivamente, la estrategia tiene que ver con la sosegada planificación a largo plazo, en contraposición con la táctica, que conecta con la agitada acción del día a día. En el mundo real, sin embargo, a menudo resulta difícil establecer la frontera en la que empieza una y termina la otra, pues un movimiento, por concreto que sea, no deja de tener una motivación estratégica. Pero en ocasiones podremos distinguir claramente cuándo nuestras acciones empiezan a estar dictadas por urgencias imprevistas, que plantean el entorno o el rival, y en ese caso, es probable que nuestra estrategia se haya visto superada. Cabe incluso la posibilidad de que nuestros movimientos estén siendo previstos de antemano por el oponente.

Podemos obtener una pista acerca de dónde estamos, si prestamos atención a un aspecto que va ligado indefectiblemente a la etapa estratégica: la evaluación. Cuanto menos evaluamos escenarios futuros —o pasados—, más nos alejamos de la etapa estratégica. Igualmente, cuando permitimos que nos guíe la rutina, baja de forma inevitable la calidad estratégica de nuestras

decisiones. Y es que la estrategia no es sólo una cuestión de técnica y tiempo, sino fundamentalmente de actitud: en ajedrez, como en la empresa, se precisa desarrollar un hábito estratégico, y ello implica, de entrada, aprender a evaluar.

LA EVALUACIÓN, BASE DE LA ESTRATEGIA

Se puede afirmar rotundamente que la evaluación de posiciones es una de las tareas más difíciles en ajedrez, y acostumbra a ser uno de los puntos que distinguen a los muy buenos jugadores. Se requiere ponderar valores de distinta naturaleza: tangibles y más o menos estáticos, como el valor material de las piezas, o perceptibles pero muy dinámicos, como la actividad de las mismas. Sin olvidar la decisiva seguridad de los reyes, analizada tanto desde el punto de vista dinámico como estructural. O valores intangibles asociados al factor tiempo, como el desarrollo o la iniciativa.

La capacidad de evaluar y comparar elementos esencialmente distintos es una cualidad imprescindible en el mundo de la empresa para asumir con éxito tareas de dirección. Es fácil establecer prioridades y objetivos cuando comparamos dos números o elementos de características similares, pero, cuando entran en juego factores diversos, la cosa se complica. La sencilla pregunta acerca de si merece la pena alargar el período de producción de un artículo para mejorar su calidad puede tener una respuesta que dependa de mil factores, relacionados tanto con la situación del mercado como con la estructura de la empresa: costes, presencia de productos similares, tendencias y expectativas de compra, percepción del cliente, etc. En todo caso, la gracia está en saber identificar la información relevante y presentarla en el marco apropiado, de modo que su profunda comprensión nos facilite la elaboración de la correspondiente estrategia. Así, observamos que todo el proceso lógico comporta echar mano constantemente de herramientas de evaluación.

Debido a ello, al hablar del análisis hemos insistido, y volvemos a hacerlo ahora, en la importancia del estudio del presente, y también del papel del autoconocimiento como medio de mejora y aprendizaje, así como de la enorme ayuda que supone conocer bien a los rivales. En las próximas páginas, vamos a movernos en un plano más concreto, abordando las cuestiones estratégicas desde

una perspectiva más orientada al ejemplo y a los casos prácticos. Trataremos a continuación, por este orden, de la profilaxis, la anticipación, la flexibilidad y la innovación, cuatro aspectos clave asociados a la práctica estratégica.

LA PROFILAXIS

Vivimos tiempos de crisis, y qué duda cabe de que el mejor modo de enfrentar una crisis es preverla con antelación y tomar las medidas adecuadas. Precisamente, la estrategia —una buena estrategia— es también profilaxis, prevención, y en ajedrez encontramos innumerables ejemplos al respecto.

La profilaxis acostumbra a formar parte de un plan estratégico más amplio, pero hubo un campeón mundial, el armenio Tigran Petrosian, que hizo de la profilaxis una estrategia en sí misma. Fischer decía acerca de Petrosian que éste «sabía detectar y alejar el peligro veinte jugadas antes de que surgiera». Petrosian aplicaba las máximas recogidas en el viejo libro ya mencionado *El arte de la guerra*: «El que mejor resuelve las dificultades es quien las soluciona antes de que surjan. El que mejor vence a los enemigos es aquel que triunfa antes de que las amenazas de éstos se concreten». Creo recordar que Sun Tzu también decía que el mejor general es aquel que logra la victoria sin haber entablado batalla. Eso hacía Petrosian. En los momentos de calma, aprovechaba para reforzar su posición, perseveraba en la búsqueda de recursos contra el rival; en definitiva, se anticipaba al futuro, y ello nos lleva de la profilaxis a otro concepto fundamental en estrategia: la anticipación.

LA ANTICIPACIÓN

Profilaxis y anticipación se combinan en una especie de pesimismo preventivo, muy a lo Petrosian, en las declaraciones del economista Kenneth Rogoff, en una entrevista realizada durante el foro de Davos, firmada por Gideon Rachman y publicada en el *Financial Times* del 3 de febrero de 2012. En ella afirma que, a pesar de que muchos creen que lo peor ha pasado, «queda mucho drama por delante. Los niveles de deuda de varios países europeos no son sostenibles sin algún tipo de reestructuración, así que las angustiosas negociaciones que se están llevando en Grecia se repetirán en otros países». «No estamos en el final de la partida,

estamos en el medio juego.» Muy ajedrecístico.

Ser capaz de anticiparse al futuro es fundamental en algunas profesiones y, lamentablemente, no se concede al asunto la importancia debida. Respecto a la actual crisis y la capacidad de los políticos para enfrentarla, dice Rogoff: «Los mercados se mueven más rápidamente que los encargados de formular las políticas económicas, y probablemente el problema más común que encontramos es el fracaso de los políticos para anticiparse a los acontecimientos. No quieren ver lo que va a suceder, se resisten incluso a admitir que algo está ya sucediendo. Ése ha sido claramente un gran problema en Europa».

Pero siempre ha sido así, añadiría yo, y la incapacidad de aceptar la realidad y planificar estrategias válidas para el futuro no ha sido un vicio exclusivo de la clase política ni de los países europeos. Por desgracia, se dan demasiados casos en los que sólo se instalan los extintores tras sufrir un gran incendio.

Leía recientemente un interesante artículo acerca de cómo el automóvil terminó con la industria del sombrero. No hace tanto tiempo, el sombrero era tremendamente popular en muchos países. ¿Qué sucedió para que dejáramos de usarlo? Por lo visto, una de las claves fue la aparición del automóvil. La gente empezó a pasear menos por la calle y a desplazarse en coche, donde el sombrero se convertía en un estorbo. En consecuencia, llevar sombrero quedó pronto asociado a personas de condición humilde, sin coche que las llevara. Así, fue cuestión de tiempo el declive de la prenda, y cuando las empresas del sector quisieron reaccionar, ya era demasiado tarde y muchas de ellas acabaron en quiebra. Si hubieran actuado con mayor rapidez, podrían haber tratado, en el peor de los casos, de reorientar su actividad.

Cuando leí el caso anterior, pensé en lo que sucede hoy en día con el imparable ascenso de los medios digitales y el correspondiente declive de las publicaciones en papel: año tras año bajan las ventas y caen los ingresos por publicidad, pero algunas personas siguen negando la realidad, defendiendo que el papel seguirá ahí para siempre, cuando las ventajas del soporte digital son enormes, y evidentes. Hasta hace poco, podía defenderse que el libro era más manejable, más fácil de transportar, pero la irrupción de los nuevos dispositivos móviles pone en duda incluso ese

argumento. No se confundan, no tengo nada contra el sector editorial; al contrario, nuestra empresa publica la única revista de ajedrez que puede encontrarse en quioscos en España. Pero, aunque yo adore el papel y tenga una visión romántica del asunto, la gente joven no la comparte, y eso es lo que cuenta.

Comenté el asunto anterior con un directivo de una gran editorial y, aunque comprendí sus razones, no dejó de sorprenderme su explicación. Primero, admitió que les estaba costando mucho aceptar la cruda realidad, que lo que antes funcionaba ahora ya no se vendía. Por otra parte, afirmó que su empresa venía trabajando desde hacía tiempo en un completo plan de acción en el mundo digital, pero que querían pensarlo y prepararlo muy bien antes de actuar. Ya saben aquello de que lo perfecto es enemigo de lo bueno: su proyecto nunca acababa de ponerse al día con los rápidos cambios que se producen en ese entorno. Este mismo directivo era consciente de por qué les estaba costando adaptarse. Según él, eran víctimas de su propio éxito: los planes de internacionalización de la empresa habían funcionado bien y los resultados globales del grupo eran buenos, con lo que quedaba aparcada la urgencia de renovarse. ¿Les suena familiar? Me recuerda mucho lo sucedido con una firma española de gran tamaño, del sector de las telecomunicaciones, que, ensimismada en sus excelentes resultados en Latinoamérica, empezó a descuidar el mercado doméstico, hasta el punto de actuar a impulsos, prescindiendo de estrategia alguna y limitándose a reaccionar tarde y mal a las actuaciones de la competencia. Ante los pobres resultados en España se desataron las alarmas y la primera reacción fue reducir costes en el servicio de atención al cliente —un camino fácil— contratando *call-centers* en países con mano de obra más barata, con lo que se llegó a la paradójica situación de que con frecuencia el cliente sabía del asunto que consultaba más que el operador que le atendía. Ello condujo, como no podía ser de otra manera, a una grave merma de imagen para la compañía y la consiguiente fuga de clientes: primero un lento goteo, que se convirtió pronto en una considerable sangría. Por fin, hubo que admitir el error y cambiar de estrategia, pero seguro que los errores previos no salieron baratos.

Constantemente surgen oportunidades para poner en práctica nuestra capacidad de anticipación, de tener activado el piloto

estratégico. Un ejemplo: escuché en las noticias que 2012 es el Año del Dragón chino. Un símbolo de la buena suerte en ese país, por lo cual muchos futuros padres chinos han programado que sus hijos nazcan precisamente este año, bajo el emblema protector del dragón. Uno oye esa noticia y pasa de largo, o no; puedes parar a preguntarte por las consecuencias económicas del hecho de que vayan a nacer más niños, entre un 5 y un 10 por ciento más, según las previsiones.

LOS OBJETIVOS

Hemos hablado de profilaxis y anticipación como dos aspectos primordiales de la estrategia muy relacionados con los objetivos. En ajedrez, se dice que es mejor seguir un mal plan que jugar sin ninguno, y un plan de acción debe ir asociado a unos objetivos. En ajedrez, el objetivo último gira en torno a la seguridad de la pieza más importante: el rey. ¿Cuál es tu rey?

Ser capaz de identificar lo que realmente nos importa forma parte ineludible del proceso estratégico. A partir de ahí, fijaremos los objetivos y las metas. Pero que sean razonables, por favor, no como mi amigo Fernando Arrabal, que escribió: «Quisiera jugar una partida con Dios y ganársela». Si la aparente lejanía de los objetivos o la dificultad del camino hasta ellos llegara a intimidarnos, podemos aportar una cierta dosis de pragmatismo y recordar, tal como decía Tarrasch, fuerte jugador y eminente teórico: «No hace falta jugar muy bien, es suficiente hacerlo mejor que el oponente». Igualmente, en la vida conviene no obsesionarse con hacer la mejor jugada, yo firmaría con no cometer ningún error grave.

LA FLEXIBILIDAD Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Tras el inciso anterior sobre los objetivos, seguimos abordando conceptos estrechamente relacionados con la estrategia. Además de la profilaxis y de la anticipación, en ajedrez concedemos una enorme importancia a la flexibilidad como cualidad necesaria para gestionar bien las políticas de cambio y como arma para enfrentarnos a las crisis que inevitablemente han de llegar en partidas y torneos. ¿Cuáles son los elementos característicos de una crisis? Son eventos que provocan cambios bruscos, generan incertidumbre y van asociados a dificultades. Si hemos fracasado en

la prevención, debemos ser capaces de diseñar nuevas estrategias, de cambiar nuestros hábitos, y eso sólo podremos lograrlo conservando un cierto grado de flexibilidad. Lo primero, tenemos que abandonar la idea del plan perfecto: no existe, nadie lo conoce, nadie lo ha visto. El plan estratégico es en realidad un conjunto y una cadena de planes, sometidos a constante revisión. En ajedrez tenemos un esquema simple, pues la jugada del rival nos da mucha información:

PLAN PROPIO → JUGADA PROPIA → JUGADA DEL RIVAL → ¿PLAN DEL RIVAL? → NUEVA POSICIÓN → ANÁLISIS Y REEVALUACIÓN → NUEVA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA → NUEVO PLAN

En cualquier caso, conviene recordar la frase «no existe un plan de batalla que resista el primer contacto con el enemigo». Ciertamente, ese contacto con la realidad hará que tengamos que ser flexibles y reajustar los planes con rapidez conforme a la nueva información disponible.

LA FLEXIBILIDAD, CASO PRÁCTICO: KÁRPOV *VERSUS* KASPÁROV

Como ejemplo de lo decisiva que resulta la flexibilidad en la gestión de las crisis en ajedrez, me permito contarles lo sucedido en el encuentro por la corona mundial que enfrentó en Moscú en el año 1984 a dos legendarios campeones: Anatoli Kárpov y Garry Kaspárov. Era el primer asalto al título por parte del joven pretendiente, y Kaspárov se lanzó con furia desde la primera jugada, tratando de arrollar a su rival, como había logrado hacer con el resto de los candidatos hasta la fecha.

Pero Kárpov practicaba un nivel de ajedrez muy superior, y el ímpetu del ardiente Kaspárov chocó con el gélido estilo del campeón. Tras nueve partidas, el balance era desolador para el aspirante: cuatro derrotas y cinco tablas. El encuentro estaba pactado para proclamar como campeón a quien consiguiera seis victorias, así que, con cuatro a cero en el marcador, la mayoría de los analistas conjeturaban un rápido desenlace. Pero entonces, Kaspárov cambió de estrategia: reprimió sus ansias de victoria, domó su carácter y empezó a jugar con gran cautela, imitando el

juego de su rival. Ello dio lugar a varios empates, algunos de ellos inusualmente rápidos, pues ninguno de los contendientes quería arriesgarse. El campeón, Kárpov, había decidido que la paciencia sería su mejor arma, y tras una larguísima serie de diecisiete tablas, algo nunca visto hasta la fecha, logró su quinta victoria, en la vigesima séptima partida. Cinco a cero. Pero ese éxito fue precisamente el que le mató: quedó convencido de lo acertado de su estrategia, y siguió jugando de igual modo, sin asumir el menor riesgo. Ni siquiera su primera derrota, en la trigésima segunda partida, despertó a Kárpov de su letargo. Por su parte, el joven Kaspárov se había recuperado del *shock* inicial y estaba aprendiendo muy deprisa.

Tablas y más tablas provocaron un enorme desgaste físico y mental en ambos jugadores. Kárpov, de treinta y tres años, era un hombre más bien enclenque y de aspecto delicado, mientras que el explosivo Kaspárov, de veintiún años, resistía mejor el castigo. Con el marcador cinco a uno, empezó a verse a un Kárpov cada vez más pálido y cansado, hasta que dos derrotas consecutivas, en las partidas cuadragésima séptima y octava, parecían confirmar la debacle del campeón. Con un marcador de cinco a tres, el histórico encuentro, que había comenzado el 10 de septiembre de 1984, fue cancelado el 16 de febrero del año siguiente, tras casi seis meses de lucha ininterrumpida. Kárpov había perdido diez kilos de peso y, aparentemente, aquella polémica decisión del presidente de la Federación Internacional de Ajedrez (FIDE), su amigo personal Florencio Campomanes, fue tomada para salvarle del inminente hundimiento. Ambos jugadores protestaron contra la decisión, pero el *match* se canceló y fue fijado un nuevo encuentro para celebrarse ese mismo año, esta vez con un límite de veinticuatro partidas. Kaspárov ganó y se proclamó campeón mundial, pero eso es otra historia...

En el caso anterior hemos visto como el futuro campeón fue capaz de adaptarse a las circunstancias, y logró sobrevivir a una terrible e inesperada crisis gracias a su flexibilidad estratégica. También comprendemos el error de Kárpov: se mantuvo fiel al plan inicial, que le había dado buenos resultados, sin atreverse a cambiarlo, precisamente porque mantenía un resultado global favorable. Un gran error, pues no advirtió la influencia de los

cambios: por un lado, su rival ya no jugaba igual, con lo que su propia estrategia no era ya efectiva, y por otro, no comprendió el peligro de que un encuentro tan largo acabara pasando factura a su salud de aquella manera. Es fácil apreciar ciertos paralelismos entre este caso y otros del mundo de la empresa.

LA INNOVACIÓN, CASO PRÁCTICO: KASPÁROV *VERSUS* KRÁMNIK

En ajedrez, otro aspecto asociado a la estrategia que resulta decisivo en enfrentamientos al máximo nivel es la capacidad de innovar. Cuando los dos rivales son muy buenos en todo, cuando las fuerzas están muy igualadas, la innovación, entendida como creatividad estratégica, se convierte en el único elemento capaz de provocar un desequilibrio relevante. Así sucedió en el encuentro disputado en Londres en el año 2000, que supuso el relevo de Kaspárov como poseedor del cetro mundial. Su alumno predilecto, Vladimir Krámnik, había de convertirse en su verdugo al llevar los métodos de preparación de su antecesor a un escalón evolutivo superior. Yo llevaba más de un año como analista y mano derecha de Krámnik, y ambos éramos conscientes de la dificultad de vencer a Kaspárov en una lucha cuerpo a cuerpo. A pesar de la enorme calidad de Krámnik, el encuentro se presentaba difícil, por muchas razones. En primer lugar, Kaspárov tenía mucha más experiencia, y en este caso no podíamos contar con que la juventud de Krámnik pudiera representar un contrapeso adecuado, pues el encuentro estaba pactado al mejor de dieciséis partidas a disputar en un mes, un lapso relativamente corto. Por otra parte, era seguro que Kaspárov podía destinar más recursos a su preparación de aperturas: más analistas y mejores equipos informáticos, que estarían diseccionando durante meses el juego de Krámnik, y preparando desagradables sorpresas en nuestras líneas favoritas. Y en tercer lugar, el campeón estaba en una forma envidiable, tanto física como deportiva, y su nivel Elo —el baremo de puntuación que señala la fuerza de cada jugador— había alcanzado en el año 2000 máximos históricos, que todavía hoy, en 2012, no han sido superados por ningún gran maestro moderno.

Así, el 8 de octubre de ese año comenzó el encuentro. Aunque la mayoría de los analistas pronosticaban una cómoda victoria del

campeón, Krámnik guardaba un as en la manga. Decía Napoleón: «Dos ejércitos son dos cuerpos que se encuentran y tratan de amedrentarse el uno al otro; sobreviene un instante de pánico, y ese instante tiene que ser convertido en una ventaja». Ciertamente, la sorpresa es media victoria, y así, las dos primeras partidas resultaron demoledoras para los intereses de Kaspárov. No fue sólo el resultado, unas tablas y una derrota para el campeón, fue el rumbo estratégico que tomó el encuentro, y el efecto psicológico de esas dos primeras partidas.

A lo largo de su carrera, Kaspárov basó la fuerza de su juego en dos pilares fundamentales: su insuperable preparación teórica y su estilo activo, implacable en la mayoría de las posiciones abiertas y semiabiertas, un estilo optimizado para el juego de iniciativa y ataque. Por ello, Krámnik basó su estrategia en dos premisas fundamentales: primera, sorprender al rival, y segunda, obligarle a jugar fuera de su estilo. Con el logro de esos objetivos no podíamos garantizar la victoria, pero al menos evitábamos una derrota segura. Por supuesto, para poner en práctica los dos puntos anteriores, nos veíamos obligados a hacer muchas concesiones. Así, como norma, Krámnik tuvo que renunciar a jugar sus defensas favoritas, para evitar el grueso de la preparación de Kaspárov. Como excepción a lo anterior, sólo entraríamos en un debate teórico con la ventaja de las piezas blancas, y únicamente cuando tuviéramos la seguridad de ser los primeros en sorprender, con alguna receta muy concreta y bien preparada, como sucedió en la segunda partida —sólo en ésa—, cuando Kaspárov cayó inesperadamente en un profundo laberinto de variantes que un servidor había preparado a conciencia, y verificado con el ordenador durante varias semanas.

La idea de sorprender y llevar a Kaspárov a nuestro terreno estaba muy bien como planteamiento general, pero necesitábamos variantes concretas en las que apoyarnos. Las defensas en las que Krámnik era experto resultaban muy buenas, y una y otra vez surgía la tentación de volver a ellas, pero Vladimir se mostró inflexible: había que evitar la preparación de Kaspárov, no sólo por razones prácticas, sino por razones psicológicas. Él conocía bien la mentalidad del que había sido su maestro, incluso le había acompañado como analista en el anterior encuentro por el título mundial, celebrado en 1995, en el que Kaspárov había retenido el

título mundial frente al indio Viswanathan Anand. En aquella ocasión, la preparación teórica había sido decisiva para remontar un arranque de encuentro desfavorable y Krámnik recordaba muy bien lo importante que era para Kaspárov golpear primero, sentirse seguro con un arsenal de armas preparadas en casa de antemano. Por otra parte, aventurarnos a jugar líneas agresivas era peligroso, por muy buena reputación que tuvieran: con ello quizá pudiéramos sorprender en una partida aislada, pero teníamos ocho duelos por delante para defender las piezas negras. No, necesitábamos algo más sólido, menos vulnerable a una posible reacción del rival.

Así, pasamos las semanas y los meses de preparación, buscando fórmulas que encajaran con nuestros objetivos. Por fin, a Krámnik se le ocurrió la posibilidad de recuperar una vieja y oxidada variante, que nunca había gozado del favor de la élite: la defensa berlinesa. Ésa fue la auténtica clave del *match*, una idea brillante. Con esa defensa, Krámnik aceptaba jugar con las piezas negras una posición inferior, pero con una serie de características particulares que podían compensar. Primero, obligaba a las blancas a aceptar un temprano cambio de damas, con lo que Kaspárov no podría desarrollar su legendario juego de ataque. Segundo, la berlinesa lleva a posiciones de carácter eminentemente estratégico, por lo que el apoyo del ordenador y el análisis concreto de variantes no son de tanta ayuda como en otras defensas.

Sin embargo, la posición que alcanzaban las negras era aparentemente fea y difícil de jugar. Pero pronto descubrimos que el juego blanco tampoco era sencillo de manejar. En apariencia, las blancas lograban una posición cómoda y prometedora, pero si no eran capaces de articular un plan profundo y llevarlo a cabo con energía y perseverancia, su iniciativa se acababa diluyendo y el empate era el resultado más probable. Tomada la decisión, Krámnik trabajó muy duro al respecto para acostumbrar su mente a la compleja estrategia de esa defensa, y llegó a jugar un encuentro secreto de entrenamiento contra un reputado experto en ese tipo de posiciones. Por fin, Krámnik se convirtió en un maestro manejando aquella posición restringida. A pesar de verse obligado a maniobrar con muy poco espacio y con una notable falta de coordinación entre sus fuerzas, Vladimir llegó a ser casi imbatible en las numerosas partidas de entrenamiento disputadas.

Kaspárov nunca pensó que su pupilo pudiera llevar tan lejos el arte de la preparación personalizada. El mundo del ajedrez se mostró escéptico al ver como en la primera partida del encuentro el aspirante planteaba aquella antigua defensa, olvidada por la élite durante decenios, y muchos, incluido Kaspárov, pensaron que era un arma para una sola partida. Pero cuando Krámnik insistió de nuevo, en la tercera del *match*, y logró otro empate, se encendieron las alarmas en campo enemigo. Kaspárov se empeñó en destruir la defensa negra y dio instrucciones concretas a su equipo, pero pronto comprendieron que la tarea no era fácil. En las dos partidas siguientes, optó por la apertura inglesa, renunciando a su favorita salida con el peón de rey y al duelo en la berlinesa, para ganar tiempo, mientras sus analistas trabajaban día y noche con los ordenadores en busca de una refutación. Cuando por fin volvió a la carga en la novena partida, ya había transcurrido medio encuentro, y seguía por debajo en el marcador: siete tablas y una derrota. Pero lo más importante es que la lucha se estaba librando en el campo de batalla elegido por Krámnik, y nuestro hombre conocía demasiado bien cada palmo de terreno, así que se desvió muy pronto de las partidas anteriores, justo antes de que Kaspárov pudiera poner en práctica su preparación. Quedó claro entonces que llevábamos trabajando ese tipo de posiciones con varios meses de ventaja, de modo que ni siquiera el poderoso equipo del campeón mundial podía recuperar el terreno en sólo un par de semanas. El impacto psicológico de esa nueva sorpresa fue tremendo para Kaspárov, quien tras aceptar un rápido empate cayó derrotado al día siguiente.

El encuentro finalizó con trece tablas y dos victorias para el aspirante, algo nunca visto. Fue la única vez en su carrera que Kaspárov no logró ganar ni una sola partida.

¿Qué hizo bien Krámnik? Innovar, ser creativo, ser coherente y fiel al plan trazado de antemano, confiar en su preparación y en su equipo, administrar bien sus recursos, anticipar las reacciones del rival, evaluar bien los aspectos psicológicos.

¿Qué hizo mal Kaspárov? Subestimar al rival, gestionar mal sus emociones, tomarse la refutación de aquella defensa como algo personal. Trató de ser flexible, pero, a diferencia del *match* frente a Kárpov, dieciséis años atrás, en esta ocasión su rival había

anticipado cada una de sus reacciones. Ése ha sido el destino de todos los campeones: llevar sobre sus hombros el progreso del ajedrez para que las siguientes generaciones se aprovechen de ello.

ENSEÑANZAS DE LOS CAMPEONES MUNDIALES

Como hemos podido atisbar en los ejemplos anteriores, los campeones mundiales son los exponentes más significativos del desarrollo de la estrategia ajedrecística, y su legado ha servido para perfeccionar cada vez más el conocimiento del juego. Durante siglos, se han ido estableciendo las leyes estratégicas que rigen en el universo ajedrecístico, y esas leyes son extrapolables a cualquier ámbito de la actividad humana en que se enfrenten voluntades por medio de la inteligencia. Tal es el caso de la estrategia empresarial. A continuación, vamos a repasar brevemente a modo de ejemplo algunas ideas fundamentales de los tres primeros campeones, reconocidos históricamente como tales.

Wilhelm Steinitz, primer campeón mundial, supo comprender la lógica que gobierna el ajedrez, y le dio su carácter científico. En una época romántica, en la que la premisa era desde el primer movimiento atacar a cualquier precio las posiciones del rey enemigo, Steinitz concedió importancia al juego posicional dando valor a la acumulación de pequeñas ventajas, sobre las cuales construir un camino sólido hacia la victoria final. Estableció la necesidad de prestar la debida atención a la defensa, y hacerlo de modo eficiente, con economía de medios, y fundamentó bien los temas relacionados con el ataque, con dos frases complementarias que conservan su vigencia en todos los ámbitos: «Sólo se debe atacar cuando se tiene ventaja» y «el jugador que lleva ventaja debe atacar o perderá dicha ventaja». Que le pregunten a Apple o Nokia, por ejemplo, si conocen y valoran el significado de esas frases.

El segundo campeón mundial, Emmanuel Lasker, fue un paso más allá, al unir el aspecto deportivo al científico. Lasker entendía el ajedrez sobre todo como una lucha entre dos personalidades: «Se trata de encontrar la mejor jugada contra un rival específico, teniendo en cuenta sus características y estilo de juego». De ahí que no siempre la mejor jugada objetiva —que elegiría Steinitz— fuera la mejor desde el punto de vista práctico. Este criterio de evaluación dinámica en función del contexto es esencial en el entorno

empresarial y tiene un amplio ámbito de actuación: desde la estrategia corporativa general hasta el trato individual con cada uno de los miembros de un equipo.

Por fin, el tercer campeón mundial, José Raúl Capablanca, aportó el arte de la sencillez y de la lógica en estado puro, y su capacidad estratégica llegó a ser legendaria. Él comprendió como nadie en su época el valor relativo de las piezas, la importancia de la simplificación como arma de ataque y los conceptos dinámicos del juego; por ejemplo, el manejo de la ventaja: «La transformación de la ventaja es una de las principales armas del bando fuerte: hay que procurar lograr ventajas cada vez mayores y más permanentes, aunque sean de distinta naturaleza». Nuevamente, nos encontramos con teorías de fácil aplicación en órdenes superiores fuera del tablero de ajedrez. Por ejemplo, la cuestión relativa a la simplificación. Capablanca tenía la virtud de centrarse en lo esencial; si él lograba una ventaja comparativa frente al rival —por ejemplo, un buen caballo frente a un mal alfil—, se encargaba de que todo lo demás pasara a segundo plano, y era capaz de centrar la lucha en la diferencia entre esas dos piezas, en la cual su ventaja cobraba una mayor dimensión. La técnica de la simplificación tiene un amplio abanico de interpretación y aplicación. Por ejemplo, si usted tiene un argumento decisivo en una negociación, no pretenda acumular más y más razones; lo único que conseguirá es restar fuerza a su argumento principal; simplifique el asunto y centre la cuestión en lo esencial. O bien esta otra comparación matemática, igualmente de fácil extrapolación: ¿qué es mejor, cien soldados contra noventa o veinte contra diez? En ambos casos la diferencia es de diez soldados, pero obviamente la simplificación conviene mucho al bando fuerte. Capablanca era un maestro manejando este tipo de conceptos, tan vinculados a la estrategia.

Ojalá tuviéramos espacio y tiempo para seguir analizando las enseñanzas de cada uno de los campeones, pero la táctica reclama su momento, y éste ha llegado. Para finalizar este capítulo dedicado a la estrategia, nos quedamos con la frase de un gran maestro contemporáneo, el inglés Nigel Short, quien llegó a disputar un encuentro por el título mundial frente a Kaspárov: «El ajedrez moderno está demasiado preocupado con cuestiones estratégicas, como la estructura de peones. Olvídenlo, el jaque mate termina la

partida». Vamos entonces a disfrutar de algo de acción.

9. LA TÁCTICA

«Las buenas posiciones no ganan partidas,
las buenas jugadas sí.»

GERALD ABRAHAMS, escritor

Al final, en ajedrez, como en la vida, todo se limita a hacer una jugada. Una y otra vez, nos vemos en la necesidad de actuar de modo definido. Recuerdo un análisis con Kárpov sobre una partida en la que acabábamos de firmar tablas; yo quería que él admitiera que en cierto momento mi posición era superior, parecía evidente. Pero él se resistía a aceptarlo, y seguía con su molesto «ya, quizá... pero haz una jugada más». No es tan fácil probar nuestras verdades...

Analizamos, planificamos y por fin movemos, y nuestras jugadas, más o menos trascendentales, van a cambiar la posición, van a cambiar el futuro, el nuestro, y seguramente el de otras personas. Nuestro acierto dependerá en gran medida del plan que nos guíe, fruto de la calidad y profundidad de nuestras consideraciones estratégicas. Pero también hay que considerar aspectos concretos relacionados con la fase operativa, algunos de los cuáles trataremos a continuación.

Una cuestión importante es la rapidez de actuación, por ejemplo, a la hora de llevar a cabo un plan, o como elemento integrante o esencial de una estrategia. En el libro *El arte de la guerra*, decía Sun Tzu: «En un enfrentamiento, es fundamental la velocidad, una velocidad extraordinaria». Una doctrina más propia del siglo XXI, cuando, efectivamente, se está dando una gran importancia a los factores dinámicos. Igualmente, en ajedrez, un

buen plan puede convertirse en malo si se ejecuta demasiado lentamente. La falta de ritmo, de velocidad, tiene origen a menudo en algo más grave: la falta de determinación, y no son pocas las ocasiones en que un buen plan requiere una actuación valiente y decidida, ¿pero dónde está la frontera que separa la audacia de la temeridad?

LA AUDACIA

A la hora de pasar a la acción, hemos de tener confianza en nuestras propias posibilidades. Tal como decía Goethe, escritor y pensador alemán: «Las ideas audaces son como las piezas del ajedrez que avanzan hacia delante. Ellas pueden ser vencidas, pero también pueden iniciar una partida victoriosa». A lo largo de la historia, algunos maestros de ajedrez han destacado por saber llevar al límite la gestión del riesgo. El excampeón mundial Mijail Tal aparentaba modestia, pero en el fondo se mostraba orgulloso de su capacidad para arriesgarse en pos de la victoria: «Hay dos clases de sacrificios: los correctos y los míos», bromeaba Tal. En su caso, esa actitud formaba parte esencial de su estrategia, la cual se adaptaba perfectamente a su estilo de juego: en las posiciones complicadas, la fértil imaginación de Tal se mostraba como un arma insuperable. Sin embargo, cuando nos encontremos a nosotros mismos actuando más allá de los límites que nos hacen sentirnos cómodos, conviene aportar equilibrio y recordar la frase de Napoleón: «Con audacia se puede intentar todo, mas no conseguirlo todo». La clave, como siempre, es que cada cual debe aprender a medir los riesgos de un modo personalizado, atendiendo a su carácter, capacidad y necesidades. Recuerdo al respecto una anécdota sucedida en un encuentro que disputé a principios de los años noventa frente al Gran Maestro yugoslavo de reputación internacional Ljubomir Ljubojevic. El *match* finalizó con ocho tablas, un resultado frustrante para mí, que estaba dominado por un ardor guerrero propio de mi juventud. En mi ánimo de luchar, hubo alguna ocasión en que rechacé la propuesta de tablas de mi rival, sin que la posición del tablero lo justificara, algo que molestó mucho a Ljubojevic, quien lo interpretó como una falta de respeto. A pesar de mi empeño, la posición manda, y las tablas fueron inevitables. Al final del encuentro, mi experimentado rival me advirtió: «No basta

con querer». Una frase quizá menos brillante que la de Napoleón, pero que a mí, al tratarse de una experiencia personal, me quedó grabada. Hay que querer y luchar por los objetivos con toda tu alma, pero no basta sólo con querer. Decía Benjamin Franklin: «Al jugar al ajedrez, podemos aprender. Primero, previsión... Segundo, prudencia... Tercero, cautela...».

EL ARTE DE ESCUCHAR

Al hablar de audacia y gestión del riesgo, no se puede soslayar la idea de la suerte. Inevitablemente, al ser yo ajedrecista, la suerte es un concepto que verán aparecer poco en este libro, y que despacharemos con la consabida frase del golfista Gary Player: «Cuanto más me entreno, más suerte tengo». O como decía mi campeón favorito, el gran Capablanca: «El buen jugador siempre tiene suerte». De todos modos, en ajedrez, la suerte favorece al jugador que dedica el tiempo necesario a escuchar. ¿Escuchar? ¿No se juega el ajedrez en silencio? En efecto, pero hablamos de escuchar al oponente, de tener la paciencia de escuchar humildemente a los demás, una práctica en vías de desaparición: basta con asistir a un debate en el Congreso de los Diputados. Pero una partida de ajedrez es como una conversación con otra persona, y tal como dijo en cierta ocasión mi amigo y eminente científico y divulgador, Jorge Wagensberg: «Vivimos en una época en la que todo el mundo quiere hablar, y poca gente se detiene a escuchar. Conversar es hablar, pero también escuchar, y tratar de comprender a la otra parte. El ajedrez te obliga a respetar el turno del rival y escuchar».

LOS ERRORES

En un capítulo dedicado a la táctica no podíamos dejar pasar la oportunidad de hablar de los errores; al fin y al cabo ¿qué puede haber más relacionado con la acción del ser humano que el hecho de equivocarnos? Por ello, vamos a dedicar un espacio para reflexionar sobre el error, su origen y sus consecuencias y, más que poner, tenemos que empezar por quitar. En la búsqueda del éxito, cuando nos corresponde buscar una buena jugada, lo primero que debemos abandonar es el miedo al fracaso, el temor a equivocarnos. Me atrevería a afirmar que el miedo al error es más dañino que el

error en sí mismo: puede condicionar nuestra actuación de tal modo que para evitar un error en particular cometemos otros tres, y por fin, nerviosos, acabamos cayendo también en el que pretendíamos evitar. Lo mejor es aceptar el error como algo natural e inevitable.

Decía el ingenioso maestro de ajedrez Tartakower: «En ajedrez, el vencedor es quien comete el penúltimo error». Todos cometemos errores. La perfección es imposible, y si fuera posible, sería aburrida. «Si el error no existiera, debería inventarse», otra frase de Tartakower. Quisiera que el lector viera el error como algo próximo. Resulta preocupante la situación de quien jamás comete un error: probablemente no se pone a prueba lo suficiente. Tal como decía Benjamin Franklin: «La vida es como el ajedrez: con lucha, competición y eventos buenos y malos». Aceptemos la vida tal como es y seamos felices en nuestra imperfección.

Con frecuencia, lo peor del error no son sus consecuencias directas, sino los *daños colaterales* que genera, cuando el hecho de habernos equivocado nubla nuestro buen juicio y altera nuestro equilibrio emocional. Con la práctica del ajedrez comprendes que todos cometemos errores y aprendes a asumir sus consecuencias. Pero lo importante es cómo reaccionas tras cometer un error: hay que evitar el pánico y el desánimo, y mantener el mejor rendimiento contra viento y marea. De todos los campeones con los que me he enfrentado, ninguno tenía la capacidad de recuperación de Kárpov. Cuando durante una partida se hacía patente que el gran campeón ruso había cometido un error, no sólo no se veía afectado, sino que ¡empezaba a jugar mejor! Por eso se decía que para vencer a Kárpov había que ganarle varias veces la misma partida. Bien, ya hemos dado antes la primera parte de la receta: perder el miedo a fallar. La segunda parte sería practicar todo lo posible, y tratar de establecer nuestros propios límites.

Cuando empecé a entrenarme, tuve que prestar atención al desarrollo de métodos generales válidos para mejorar. Uno de los más eficaces que recuerdo es dedicar tiempo a estudiar los errores cometidos. Para extraer conclusiones útiles sugería a mis alumnos que clasificaran los errores y llevaran un registro actualizado. En función de los resultados de ese análisis podíamos orientar los planes de entrenamiento del modo apropiado. La clasificación de los errores puede establecerse en función de distintas variables, y cada

una de ellas aporta una dimensión distinta y valiosa. Por ejemplo, es importante saber si los errores se dan en la apertura, en el medio juego o en los finales de partida. Si se producen en posiciones de corte táctico o estratégico, con blancas o con negras. En posiciones inferiores o superiores, y frente a rivales fuertes o débiles. De ese modo, podemos estar seguros de que comprendemos bien las carencias de nuestro juego.

Una de las clasificaciones más útiles, sin duda, es la que ordena los errores según su causa. Sin pretender ser exhaustiva, una posible categorización en ajedrez sería:

• Errores de origen técnico: el jugador no sabe, no comprende.

• Errores de cálculo: se falla en posiciones complicadas con múltiple elección.

• Mala preparación previa: se emplea tiempo insuficiente o métodos ineficaces.

• Mala gestión de la fase de análisis: se omite información o se interpreta mal.

• Mala gestión estratégica: plan malo o poco realista, falta de plan.

• Mala gestión táctica: no se actúa conforme al plan, no se presta atención al rival.

• Mala gestión del tiempo: se juega demasiado rápido o demasiado lento.

• Mala gestión física: sueño, cansancio, poca concentración.

• Mala gestión emocional: relajación por el éxito, depresión tras el fracaso, ansiedad, estrés.

En realidad, aunque en la clasificación anterior le hemos asignado una categoría propia, la gestión emocional tiene que ver en mayor o menor grado con la mayoría de los errores que se cometen. Somos humanos, y tal como decía el campeón mundial Vasili Smyslov: «Nuestro principal enemigo somos nosotros mismos». Todo el que haya jugado al ajedrez sabe de qué hablo, de los nervios que se sufren, de la emoción que te embarga. Lo expone de modo más poético el fenomenal director de cine Stanley Kubrick, gran aficionado al ajedrez: «Te sientas frente al tablero y repentinamente tu corazón brinca. Tu mano tiembla al tomar una pieza y moverla. Pero lo que el ajedrez te enseña es que tu deber es permanecer ahí, con calma, y pensar si realmente es una buena idea

o si hay otras mejores». Kubrick tiene una filmografía relativamente corta, pero su porcentaje de obras maestras es casi insuperable. Se sabe que preparaba una película durante varios años, y procuraba tener todo meticulosamente previsto. Al parecer, su nivel ajedrecístico era bastante alto, y se dice que elegía a ciertos actores porque sabían jugar al ajedrez, y de ese modo tenía un compañero de juego durante los rodajes.

La frase de Kubrick nos habla de disciplina mental y control emocional. «Cuando veas una buena jugada, trata de encontrar otra mejor», reza igualmente una frase de Lasker, campeón mundial. Lógicamente, no debe interpretarse en sentido literal, pues como ya hemos reiterado la partida de ajedrez es más una lucha que una ciencia, y no se trata de buscar la perfección. En el fondo, lo que nos pide Lasker es que no nos precipitemos, que no nos dejemos embaucar a las primeras de cambio por una idea seductora, que seamos disciplinados y capaces de mantener la objetividad en todo momento.

LA OBJETIVIDAD

En la fase de la táctica, uno de los principales peligros es precisamente la pérdida de la objetividad. La probabilidad aumenta cuando hemos dedicado mucho tiempo y energía a construir un plan, y *queremos* que funcione, o cuando nos hemos formado un juicio sobre el oponente y no estamos dispuestos a admitir que podemos habernos equivocado. No debemos permitir que nuestros juicios previos, por sólidamente fundados que puedan estar, monopolicen nuestro criterio a la hora de planificar o actuar. Especialmente, todo lo relacionado con los aspectos psicológicos de la lucha resulta muy dinámico, por lo que es prudente recordar la reflexión de Bobby Fischer: «Yo no creo en la psicología. Yo creo en las buenas jugadas». La posición es muy importante, y al fin podemos regresar a ella para recuperar una visión realista y objetiva, algo necesario cuando descubramos que estamos especulando más de la cuenta. Algunos errores graves se producen como consecuencia de pensamientos tales como «mi rival no la verá». Si algo he aprendido en casi cuarenta años sentado ante el tablero es que casi siempre el rival nos hace la jugada que más nos molesta, y un sano ejercicio de objetividad es preguntarse: ¿qué

haría yo en su lugar?

CASO PRÁCTICO: KASPÁROV *VERSUS DEEP BLUE*, LA DERROTA DEL CAMPEÓN

Pero en el fragor de la batalla no resulta fácil mantener esa deseada objetividad, especialmente cuando el cansancio y el agotamiento mental entran en juego. Ése fue el escenario en que se enmarcó la última y decisiva partida del encuentro de Nueva York de 1997, que supuso la derrota del gran campeón Garry Kaspárov frente a la máquina *Deep Blue*. Tras cinco partidas, el marcador señalaba un empate a dos puntos y medio. Kaspárov había ganado la primera y perdido la segunda, y las tres siguientes finalizaron en tablas. En esos tres empates Kaspárov fue superior y rozó la victoria en varios momentos, especialmente en la quinta partida, en la que la máquina logró salvarse con una secuencia de cálculo casi milagrosa. En mi opinión, haber estado tan cerca de la victoria sin llegar a conseguirla había dejado a Kaspárov exhausto, con un argumento interno negativo, del tipo: «Si no he sido capaz de ganar ninguna de estas tres partidas ventajosas, ¿cómo voy a ganar la siguiente?». Así, Kaspárov perdió la partida decisiva, pero ¿cómo perdió?, y ¿por qué perdió?

La historia de la sexta partida admite varias interpretaciones, pero en general destacaría dos aspectos que ayudan a dar respuesta a las preguntas anteriores: primero, Kaspárov había perdido la fe en sus posibilidades, estaba agotado y sin fuerzas para luchar; segundo, él y su equipo tenían la esperanza de haber descubierto un punto débil de la máquina. Lo primero ya lo hemos explicado: el impacto por el modo en que se produjo la derrota en la segunda partida, unido al esfuerzo agotador de las tres siguientes, había mermado notablemente el ánimo de Kaspárov; esto lo conozco de primera mano, pues, por una increíble casualidad, coincidí en el ascensor que llevaba a Garry y su séquito a disputar la última partida, y jamás había visto el miedo en el rostro de Kaspárov como lo vi aquel día.

Procede explicar ahora la segunda afirmación, acerca del punto débil de la máquina. Recordarán cuando en un capítulo anterior describimos con detalle el juego de la máquina en la apertura, como le habíamos *enseñado* a utilizar la información de un modo casi

humano. Kaspárov quiso sacar partido de ello, y en su séptimo movimiento el ruso hizo una jugada dudosa con ánimo puramente especulativo, confiando en que *Deep Blue* renunciaría a continuar del modo teórico e impondría su propio criterio. El asunto está en que la refutación de esa jugada pasaba necesariamente por el sacrificio de una pieza, algo que a las máquinas en principio las horroriza, pues son tremendamente materialistas. Quizá el equipo de Kaspárov pensó que la máquina, a la que se le había concedido el libre albedrío de decidir si seguir o no las recomendaciones teóricas, rechazaría el sacrificio de la pieza, con lo que Garry alcanzaría una cómoda posición.

Pero ellos no sabían que la máquina tenía en realidad dos libros de apertura. Además del libro principal, habíamos incluido uno mucho más reducido, que la máquina estaba obligada a seguir a rajatabla; habíamos concedido libertad a la máquina, pero no tanta como nuestros rivales llegaron a pensar.

Así, por caprichos del destino —y por los cientos de horas que habíamos pasado optimizando ambos libros—, la dudosa e inusual variante elegida por Kaspárov estaba en el libro pequeño. La octava jugada de *Deep Blue* supuso el mazazo definitivo al espíritu de Kaspárov, que apenas fue capaz de oponer resistencia, y acabó abandonando la lucha en tan sólo diecinueve jugadas; de ese modo, encajó la derrota más corta de toda su carrera.

Quizá fuera un destino justo, tal como afirmó el científico Richard Dawkins: «Personalmente, prefiero mirar hacia un futuro en donde un programa de computadora gane el título mundial de ajedrez. La humanidad necesita una lección de humildad». Yo me permitiría añadir que aquella lección no fue suficiente, y nos esperan otras...

CUESTIONES PSICOLÓGICAS

Kaspárov era por fin humano y, como tal, vulnerable a las cuestiones psicológicas, asunto al que siempre se ha prestado la máxima atención en el Olimpo del ajedrez. Antes hemos destacado la importancia que el campeón Bobby Fischer concedía a los hechos concretos, a las buenas jugadas, pero es absolutamente falso que Fischer despreciara las cuestiones psicológicas; al contrario, él mismo fue un maestro en el asunto, aunque al fin acabara

convirtiéndose en víctima de su propio carácter. Suya es la frase: «El ajedrez es una guerra en un tablero y el objetivo es aplastar la mente del oponente». Destruir la confianza del rival, eso es algo que Fischer hizo a conciencia en los encuentros previos que le llevaron a la disputa del título mundial. No se conformaba con derrotar a sus rivales: intentaba dejarlos a cero, machacarlos psicológicamente. En los octavos de final eliminó al soviético Mark Taimanov por seis a cero, sin tablas, un resultado insólito en encuentros de alto nivel. El mundo del ajedrez contuvo la respiración cuando el norteamericano repitió la hazaña en semifinales, contra el danés Bent Larsen, el mejor jugador occidental, por detrás sólo del propio Fischer. Aunque en la final de candidatos, el veterano excampeón mundial Tigran Petrosian fue capaz de plantear una resistencia bastante mayor, igualmente fue aplastado por la fuerza arrolladora de Fischer. En todos esos casos, como le sucedería al propio Spassky tras el célebre encuentro de Reikiavik, los jugadores derrotados por Fischer no volvieron a ser los mismos, y su carrera deportiva entró en declive al poco tiempo de haber sufrido la terrible ira del genio de Brooklyn. Tristemente, el más perjudicado por su carácter fue el propio Fischer. Tras la conquista del título mundial, y después de lograr el objetivo de su vida, acabó por pasarle factura la tremenda exigencia a la que él mismo se había sometido, y fue incapaz de mantener por más tiempo su equilibrio emocional. Se retiró del ajedrez y de la vida pública, y se convirtió en un hombre aislado voluntariamente del resto del mundo por un instinto paranoico creciente. Tras una vida de película, Fischer murió en Islandia, el país que le vio triunfar, a los sesenta y cuatro años, el número de casillas del tablero de ajedrez, como un modo postrero de reafirmar el vínculo con lo único que realmente le importó en la vida.

La historia sobre el ascenso de Fischer y su trágico desenlace nos sirve para hacer la transición al siguiente capítulo, que trata sobre el jaque mate, la jugada decisiva que reparte la victoria y la derrota. Excluyendo casos extremos como el de Fischer, los ajedrecistas tenemos algunas ideas útiles acerca de cómo gestionar el éxito y el fracaso.

10. EL JAQUE MATE

«No me hable a mí de perder.
¡No resisto pensarlo!»

BOBBY FISCHER,
campeón mundial de ajedrez

Con el jaque mate llega la victoria para unos y la derrota para otros. En ajedrez, como en la vida misma, una partida determinada puede terminar en tablas, pero a la larga tendremos que enfrentarnos con el éxito y el fracaso, y aprender a gestionarlos.

LA DERROTA

En el capítulo anterior, relatábamos cómo los grandes jugadores, como Kárpov, eran capaces de sobreponerse a un error concreto durante una partida; esa capacidad se da también a una escala más amplia; por ejemplo, ante la derrota en un torneo. Los grandes maestros somos seres humanos, y la derrota nos afecta, como a cualquiera. Pero es cierto que, a base de ganar y perder, te acabas acostumbrando a convivir con el éxito y con el fracaso: aprendes a caer al suelo como los futbolistas, haciéndote el menor daño posible, y a levantarte de nuevo, y volver a luchar.

Recuerdo un torneo de Linares en el que encadené ¡seis! derrotas consecutivas, mi récord personal, y el hecho de que los rivales fueran de la talla de Kárpov o Kaspárov no me servía de consuelo. Por muy bien que pretendiera recomponer mi ánimo, en la sexta partida de aquella serie infame apenas tenía fe en mis posibilidades. Jugaba frente a Anand, y a pesar de contar con la ventaja de conducir las piezas blancas, mi idea era buscar el empate desde el

principio, como el boxeador que, medio noqueado, sólo aspira a abrazarse al rival y tener así la oportunidad de recuperar el aliento. Anand, que conocía bien mi delicada situación, planteó la partida con su habitual agudeza psicológica. En lugar de emprender un juego agresivo —que yo podía esperar y hasta desear, para librar una batalla rápida— optó por una partida larga y en apariencia simple, en la que las tablas parecían estar siempre muy cerca... pero nunca lo bastante. El resultado fue que yo solito me fui complicando la vida, y acabé perdiendo. Al acabar, mi oponente casi se disculpó por ganarme de aquella manera, sin brillantez, pero en realidad no tenía nada de qué avergonzarse: hizo su trabajo... y dejó que yo hiciera el mío.

Años después, tuve la oportunidad de entrevistar a Anand, en el marco de una conferencia que éste impartía en León, ya como campeón del mundo. Le pregunté qué era para él más importante: ganar o jugar bien. Me miró extrañado, como si yo fuera un extraterrestre, y contestó lacónicamente: «Ganar, por supuesto». Lógicamente, yo conocía de antemano la respuesta, sólo quería que el público pudiera atisbar algo del carácter ganador que debe tener un campeón, incluso Anand, con sus suaves modales, que se disculpa cuando te gana y parece hasta ligeramente apenado. Por cierto, toda racha negativa llega a su fin, y tras las seis derrotas logré una bonita victoria; siempre hay luz al final del túnel.

Pero la derrota es dura y tiene su impacto, qué duda cabe, y por ello los mejores jugadores tratan de evitarla por todos los medios. Gracias a la experiencia que pude acumular en contacto con la élite, estoy en condiciones de certificar que la frase de Fischer que encabeza este capítulo no es nada exagerada y esa actitud puede incluso llegar a dar resultado. Cuando consigues mentalizarte de que la derrota no es una opción, tal vez acabes creyendo en tu propia invulnerabilidad. Durante la etapa en que entrené a Krámnik, llegó un momento en que mi pupilo era prácticamente invencible. Es cierto que cedía muchos empates, pero rara vez perdía, era algo que no estaba en la agenda. Habíamos logrado esa sensación gracias a una excelente preparación en todos los frentes: física, técnica y psicológica, y a un repertorio de juego extremadamente sólido. La felicidad duró un par de años, hasta que aquel empeño por evitar la derrota se convirtió en una obsesión casi

enfermiza. Yo creo que cuando temes tanto perder, ya has perdido.

No hubo forma de recuperar el espíritu de antaño y la magia se terminó. Respecto a la actitud psicológica frente a la derrota, Kárpov afirmaba acertadamente: «La amenaza de la derrota es más terrible que la derrota misma». Cierto, es bien sabido que el miedo al fracaso es el principal enemigo del éxito.

LA GESTIÓN DEL FRACASO

Pero ¿qué hacer una vez que has perdido? Bien, lo primero es aceptar que una derrota es como una herida, necesita terapia: no podemos —no debemos— ignorar sus efectos. En el primer capítulo he contado la dura partida que me ganó Kaspárov en Linares en 1990, de casi seis horas de duración. Tras perder, yo estaba muy enfadado conmigo mismo y, acusando todavía el alto nivel de tensión acumulada, salimos cada uno por nuestro lado, rompiendo la tradición de analizar juntos. Al poco rato, nos encontramos casualmente en la recepción del hotel, y Kaspárov me invitó a su habitación, donde examinamos las incidencias del juego durante casi dos horas. Al acabar el análisis, a pesar del cansancio, me sentía mucho mejor. Comprender mis errores me ayudó a asumir la derrota y apaciguar el ánimo. Terapia. Ésa es la primera receta para digerir el fracaso.

El análisis tras la partida es también, sin lugar a dudas, una valiosa fuente de aprendizaje. Ésa es la segunda receta para el fracaso: aprender. El ajedrecista toma nota de sus errores y se promete no volver a cometerlos, algo que difícilmente podrá cumplir a la perfección, pero intentarlo le hará mejor competidor y una persona más equilibrada.

Decía Capablanca: «Una derrota enseña más que cien victorias», y es cierto que, aunque resulta mucho más ingrato, es especialmente útil analizar las derrotas. Una parte fundamental del progreso ajedrecístico consiste en descubrir tus errores y corregirlos, y es una tarea muy dura y penosa. Hay que admitir que es mucho más divertido repasar tus victorias, pero en ajedrez debes analizar tus derrotas una y otra vez. Realmente, se requiere una voluntad de hierro que la mayoría de las personas no tienen. Mucha gente prefiere perder la misma partida una y otra vez antes que enfrentarse a sus defectos y aceptar la imagen real de sí misma.

Ese análisis sistemático, tanto de las victorias como de las derrotas, preguntándote siempre por qué razón has ganado o perdido, debe ayudarte a mantener la objetividad en la victoria y el ánimo en la derrota, a la que definitivamente hemos de perder el miedo. El único fracaso se confirma cuando renuncias a luchar por tus metas e ideales y, como bien decía Winston Churchill: «El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo».

Del mismo modo que antes he afirmado que debemos aprender a convivir con el error, lo mismo cabe decir de la derrota o del fracaso. Para alcanzar ese estado mental positivo y desinhibido, cada persona debe hallar los medios que la ayuden a equilibrar su ánimo. Relativizar la importancia del fracaso sobre un futuro reto puede ayudar cuando notemos un peso excesivo de la responsabilidad. Hay que pensar que se puede perder una batalla, no la guerra. Se debe pensar que el mundo seguirá girando, pase lo que pase. O al contrario, podemos lograr una motivación extra dando un sentido épico a la tarea que vamos a acometer, como hizo el entrenador del Fútbol Club Barcelona, Josep Guardiola, cuando, justo antes de saltar al césped para la disputa de una importante final, mostró a sus futbolistas un vídeo con fragmentos de la película *Gladiator*. Logró dar al partido una dimensión épica en la mente y el alma de sus jugadores. Una vez más, estos ejemplos nos demuestran que la mejor forma de prevenir el fracaso y propiciar el éxito es conocernos mejor y aceptarnos como somos, algo que nos hará cada vez más fuertes.

LA GESTIÓN DEL ÉXITO

Pasamos por fin del fracaso al éxito. Antes hemos explicado cómo el análisis de las partidas ganadas nos ayuda a mantener la objetividad. Probablemente, cada uno de nosotros es para sí mismo la persona más importante del planeta, así que tenemos la tendencia natural a creer que la victoria es algo que nos corresponde por derecho.

Por eso, descubrir nuestros errores en una partida que acabamos de ganar supone una necesaria lección de humildad. Comprender las razones objetivas de la victoria, y ver lo cerca que estuvimos de la derrota, nos hará más sabios y menos arrogantes.

Además, es bien sabido que el éxito presente es el germen del

fracaso futuro. Tal como decía el gran maestro Mijail Botvinnik, excampeón mundial y fundador de la Escuela Soviética de Ajedrez: «En ajedrez, como en la vida, la gloria de hoy puede ser el veneno de mañana».

Por otra parte, sabemos que el auténtico éxito es el que se logra con esfuerzo. «El éxito es fácil de obtener. Lo difícil es merecerlo», decía el escritor Albert Camus, y de modo menos trascendente, pero igualmente acertado, el campeón mundial Mijail Tal afirmaba que la búsqueda del éxito «se hace muy aburrida si esperas a que aparezca la suerte».

Así que, como siempre, la actitud es realmente lo fundamental, por encima incluso del método, e incluso del talento. ¿Es ese el secreto de los genios? ¿La actitud es la clave del éxito? Juzguen ustedes mismos, de acuerdo con lo que decía el mítico Bobby Fischer: «Lo único que quiero hacer, siempre, es jugar al ajedrez».

Por suerte, los conceptos de éxito y fracaso son muy relativos, y no hace falta llegar a campeón del mundo para ser feliz. Para terminar este libro, les cuento una anécdota reciente. Cuando me conceden alguna medalla para premiar mi trayectoria deportiva, procuro ganar algún torneo: ya me jubilaré yo solito cuando deje de disfrutar ante el tablero. Así, en 2010, con cuarenta y cuatro años, quedé campeón de España, en la septuagésima quinta edición de esa prueba, celebrada en Tenerife. Fue mi octavo título, y récord absoluto de la prueba. Al año siguiente, preocupado por ofrecer un nivel digno con el equipo español en la Olimpiada que había de disputarse en noviembre, decidí competir antes en el Campeonato de España, un buen entrenamiento ante un elenco de jóvenes y talentosos jugadores.

Entre esos jóvenes estaba mi esposa, Olga Alexándrova, Gran Maestra y única jugadora del torneo. Olga es ucraniana por nacimiento, rusa por educación y española por papeles, pero sobre todo es una buena jugadora, así que nos apuntamos a disfrutar juntos de una agradable estancia en ese paraíso del Mediterráneo que es Menorca.

Debido a un par de ausencias señaladas, yo partía como principal favorito, y jugué bastante bien; dosifiqué el esfuerzo y logré cuatro victorias y cuatro tablas en las ocho primeras partidas, resultado que me permitió mantenerme como líder todo el torneo.

Pero, en la última ronda, ¿adivinan con quién me tocó jugar?

Cierto, peor que jugar con Kaspárov, Kárpov o la legión de ángeles del infierno: me correspondió jugar contra mi esposa. Ella había cumplido un gran torneo y derrotó a varios grandes maestros. Yo la veía escalar posiciones, y acercarse cada vez más a las mesas de cabeza. Cuando, en la penúltima jornada, Olga logró la victoria en la mesa dos, el choque fue inevitable. Ocupábamos el primer y segundo lugar de la clasificación, y quien lograra la victoria se aseguraba el título, pero había un lado amargo: si Olga me ganaba, arruinaría mi torneo, y si sucedía al revés, sería una pena para ella, después de lo bien que lo había hecho.

Había una tercera opción, sin embargo: las tablas. Con ese resultado, Olga completaba el mejor torneo de su carrera y la mejor actuación de una mujer en la historia del campeonato, y en mi caso, el empate me ofrecía muchas probabilidades de quedar campeón, en función de otros resultados. Así, firmamos unas rápidas tablas, que además habían de evitar cualquier especulación sobre el resultado. El destino quiso que se diera una carambola de resultados que había de apearme del primer lugar, y un tercero en discordia se ciñó finalmente la corona de campeón.

Los medios de comunicación se hicieron eco ampliamente de la noticia, con titulares como «Matrimonio en jaque» y «Amor 1-Gloria 0». ¿Dirían ustedes que fue un fracaso perder el título? Para mí, mereció la pena: puestos a elegir entre mi noveno título y mi única esposa, no tuve la menor duda.

Para finalizar este libro, me permito darles una receta que a mí me ha funcionado bastante bien frente al tablero. Si alguien actúa regularmente con coherencia y sentido común, y es capaz de afrontar los problemas con optimismo y las adversidades con sentido del humor, entonces ya ha triunfado: se debe recordar que el verdadero éxito es totalmente subjetivo.

GLOSARIO AJEDRECÍSTICO

APERTURAS Y DEFENSAS

Se llama apertura a la secuencia de jugadas con la que se inicia una partida de ajedrez. Las mejores jugadas iniciales han sido analizadas exhaustivamente, y forman parte de lo que se conoce como «teoría de aperturas». Las blancas son las que plantean las aperturas, que con frecuencia adoptan nombres en función de su origen, como la apertura española o la italiana. Las negras responden con secuencias de movimientos que con el tiempo han adquirido relevancia propia, y en ese caso hablamos de plantear una defensa, como por ejemplo la defensa siciliana, que es la más popular contra la apertura de peón de rey. Dentro de cada defensa encontramos a su vez variantes, que acostumbran a tomar el nombre del maestro que en su día las popularizó, como por ejemplo la variante Najdorf de la siciliana, favorita de Fischer y Kaspárov.

CAPTURA Y CAMBIO DE PIEZAS

Las reglas del ajedrez permiten la captura de piezas enemigas que se encuentren en el radio de acción de nuestras propias piezas. Realizamos la captura retirando del tablero la pieza capturada, y situando nuestra pieza en su lugar. Cuando se suceden capturas de uno y otro bando, se habla de cambios de piezas. Los cambios pueden ser iguales, favorables o desfavorables, en función del valor de los efectivos capturados por cada bando.

CASILLA DÉBIL

Se entiende por casilla débil aquella de nuestro territorio que no puede ser controlada por nuestros peones, y en la que, por tanto, una pieza enemiga podría instalarse con mayor comodidad. Dado que los peones no pueden retroceder, al avanzar van dejando atrás

casillas que ya no podrán volver a controlar. Una casilla débil suele tener gran trascendencia estratégica si se encuentra próxima a la posición de nuestro rey.

EDAMI

Siglas de Escuela de Ajedrez Miguel Illescas, marca bajo la que opera el centro especializado en la enseñanza del ajedrez y sede de Chess Education and Technology, en Barcelona.

ELO

Sistema de puntuación utilizado en ajedrez para calcular la fuerza estimada de los jugadores. Debe su nombre a su creador, el profesor norteamericano Arpad Elo (1903-1992).

Puntos	*Nivel de juego equivalente*
1.400	3.ª categoría
1.600	2.ª categoría
1.800	1.ª categoría
2.000	Preferente
2.200	Maestro
2.400	Maestro Internacional
2.600	Gran Maestro Internacional
2.700	Top 50
2.800	Campeón Mundial

FASES DE LA PARTIDA DE AJEDREZ

En un sentido cronológico en cuanto a su desarrollo, la partida de ajedrez se divide tradicionalmente en tres fases: la primera es la apertura, que corresponde a los movimientos iniciales; en esta etapa desempeñan un papel importante la preparación y la memoria. Segunda fase, el medio juego, en el que se libra la batalla mediante procedimientos estratégicos y tácticos. Y tercera fase, el final, al que se llega cuando quedan pocas piezas sobre el tablero, y en el que cobran valor la precisión, la técnica y la experiencia.

FIDE

Siglas en francés de Fédération Internationale des Échecs,

Federación Internacional de Ajedrez, organismo fundado en 1924, que cuenta con más de ciento cincuenta federaciones afiliadas.

GRAN MAESTRO INTERNACIONAL (GM)

Título máximo que concede la Federación Internacional de Ajedrez. Para conseguirlo, el jugador debe lograr varios resultados que acrediten la fuerza necesaria, de acuerdo con unos parámetros previamente reglamentados. Es un título vitalicio.

JAQUE

Acción de atacar al rey. El jugador cuyo rey recibe jaque obligatoriamente debe hacer algo para contrarrestarlo: huir con el rey a una casilla libre de amenazas, capturar la pieza que da jaque o bien obstaculizar la trayectoria de la pieza agresora con una pieza propia, lo que se conoce como *cubrir el jaque*.

JAQUE MATE

Véase mate.

MATE

Cuando un jaque no puede ser resuelto con ninguna defensa válida, es jaque mate, o simplemente mate, y la partida finaliza inmediatamente con la victoria de quien da el mate.

PARTIDAS RÁPIDAS

Tradicionalmente son aquellas en las que cada jugador recibe cinco minutos o menos para toda la partida. Acostumbra a ser el modo en que los jugadores federados y profesionales disputan partidas informales.

PIEZA TOCADA

«Pieza tocada, pieza movida.» Es la regla por la cual el jugador queda obligado a mover una pieza con tan sólo tocarla.

PIEZAS BLANCAS Y NEGRAS

Las blancas tienen la salida, y ello supone una doble ventaja. Por un lado, ponen en juego antes sus piezas, y por otro, se les ofrece la posibilidad de ocupar primero posiciones de significativo valor

estratégico en el centro del tablero. Cuanto mayor es el nivel de los jugadores, más importancia tiene el color en el resultado, por lo cual las estadísticas oscilan en una horquilla del 50 al 60 por ciento a favor de las blancas.

RELOJ DE AJEDREZ

Antiguamente se jugaba sin reloj, algo que todavía hoy se da en partidas informales. En competición, sin embargo, el reloj resulta imprescindible. Por regla general, cada bando recibe un tiempo total al inicio del juego, que debe dosificar según su criterio, pero haciendo todas sus jugadas antes de que ese tiempo se agote. Si agota el tiempo, pierde la partida, con independencia de la posición sobre el tablero. Actualmente, en partidas oficiales, los jugadores reciben unas dos horas, aunque hace sólo treinta años las partidas podían llegar a ser mucho más largas, con sesiones de seis horas y aplazamientos para continuar otro día.

SACRIFICIO

Se refiere al acto de sacrificar material, generalmente para obtener una compensación mayor de otra naturaleza, como podría ser un ataque decisivo sobre el rey enemigo o ventajas estructurales. Si el sacrificio tiene éxito, debe conducir a la recuperación e incluso a la ganancia de material a corto o medio plazo, o bien a la consecución de objetivos más elevados, como el mate.

TABLAS

Término que significa empate en ajedrez; la partida finaliza con el reparto del punto en juego. Se declaran tablas cuando no existe suficiente material para dar mate, o por la regla especial del rey ahogado. También pueden darse por mutuo acuerdo o previa reclamación de uno de los jugadores; esto último en dos casos: cuando transcurren cincuenta jugadas sin cambios de piezas ni movimientos de peón o cuando una posición se repite por tercera vez.

ANEXO: CAMPEONES MUNDIALES DE AJEDREZ

Año	*Campeón*	*Cualidades principales*
1886-1894	Steinitz	ciencia, lógica
1894-1921	Lasker	lucha, psicología
1921-1927	Capablanca	talento, sencillez
1927-1935	Alekhine	carácter, agresividad
1937-1946		
1935-1937	Euwe	equilibrio, diplomacia
1948-1957	Botvinnik	método, voluntad
1958-1960		
1961-1963		
1957-1958	Smyslov	armonía, elegancia
1960-1961	Tal	creatividad, riesgo
1963-1969	Petrosian	profilaxis, prudencia
1969-1972	Spassky	iniciativa, actividad
1972-1975	Fischer	instinto, dedicación
1975-1985	Kárpov	técnica, tenacidad
1985-2000	Kaspárov*	preparación, ambición
2000-2007	Krámnik*	pragmatismo, estrategia
2007	Anand	flexibilidad, cálculo

* Entre 1993 y 2006 se mantuvo un cisma por el cual la FIDE proclamó sus propios campeones (Kárpov, Khálifman, Anand, Ponomáriov, Kasimdzhánov y Topálov), sin reconocer a Kaspárov ni a Krámnik.

ANEXO: INFORMACIÓN SOBRE EL AUTOR

INFORMACIÓN PERSONAL

- Nacido en Barcelona el 3 de diciembre de 1965.
- Título de Gran Maestro Internacional de Ajedrez, concedido en 1988.
- Miembro del equipo olímpico español desde 1986.
- Número uno de España entre 1987 y 1995.
- Récord histórico de ocho títulos de campeón de España individual entre 1995 y 2010.
- Ocho títulos de campeón de España por equipos entre 1986 y 2008.
- Entrenador del campeón mundial Vladimir Krámnik desde 1999 hasta 2006.
- Miembro del equipo técnico de la máquina de IBM *Deep Blue* entre 1995 y 1997.
- Periodista especializado en ajedrez; colabora actualmente en *La Vanguardia.*
- Coautor de los libros *Aprende a pensar jugando* y *Joyas del ajedrez moderno.*
- Presidente y fundador en 1999 de la empresa Chess Education and Technology.
- Director del portal educativo Jaquemate, de Fundación Telefónica.
- Editor de la revista de ajedrez *Peón de Rey.*
- Conferenciante en Ajedrez y Empresa.

ÚLTIMAS CONFERENCIAS

- «Telefónica Movistar, Barcelona y Madrid
- «Ajedrez y multinacionales»
- «Estrategia y toma de decisiones»

- «Ajedrez como herramienta de desarrollo»
- «Ajedrez y estrategia empresarial»
- «Gestión del tiempo»
- «Gestión del éxito y del fracaso»
- «Estrategia en tiempos de crisis»
- «Ajedrez e inteligencia artificial»

Cámara de Comercio de Álava, Pharos
Amgen, Gestión Hospitalaria, Imark-make a team
Laboratorios Menarini, Escola de Policia de Catalunya
CEIN, Centro Excelencia Software Navarra
CEIN, Centro Excelencia Software Navarra,
Universidad de Ciudad Real
Cajacanarias, Tenerife

DIRECCIONES DE INTERÉS

- Ajedrez y Empresa
- Escuela de Ajedrez Miguel Illescas
- Portal de noticias Ajedrez21
- Portal educativo Jaquemate
- Revista de ajedrez *Peón de Rey*
- Federación Internacional de Ajedrez

- www.ajedrezyempresa.com
- www.illescas.com
- www.ajedrez21.com
- www.jaquemate.org
- www.peonderey.com
- www.fide.com

Jaque mate
Miguel Illescas

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© Miguel Illescas, 2012

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2012
Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (PDF): octubre de 2012

ISBN: 978-84-15320-84-5 (PDF)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.
www.victorigual.com